سياسة الإقراض والطاعات ا

المهاجعة الماخلية في إلجار حوكمة المنزكات

مدخل مقترح لتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال في ظل اطار حوكمة الشركات

((رسالة مقدمة للحصول على درجة ذكتوراه الفاسطة في الحاسبة الجزء ((٧)))

قـــراعات

الشروحات في البيئت العاصرة أربعون عاماً في خدمة الاقتصاد القومي Waltegara



رأس المسلسل المسلسل المسلسل المسلس المسلسل ال

بنك فصلالا يلاقالطي

شركة مساهمة مصرية

مؤشرات نتائج البنك في نهاية النصف الأول من المام المالي ٢٠٠٩ م

معدلالتمو	۲۰۰۸/٦/۲۰	A 4 9/2/4 .	البيان
%	مليون جم	مليونجم	141
14,14	7777	YAYFY	• حجــم الأعمال
14,42	44444	Y7.TY	• إجمالي الأصول
14, 6.	41114	4441.	 الحسابات الجارية والأوعية الادخارية
10,14 .	YIAVY	70717	 إجمالي أرصدة التوظيف والاستثمار
10,40	1719	1494	 श्रिक्कि । श्रिक्ति । श्रिकति । श्रिक्ति । श्रिक्ति
119,40	757	1814	• حقوق الملكية (رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة)
10,49	172.	1417	• المخصصات
٠٠٠٨	ATETYT	AV9EY9	• عدد الحسابات الذي يديره البنك لصالح عملائه

فسروع البنك

فرع الجيزة: (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .

فرع القاهرة: (٣) شارع ٢٦ يوليو- القاهرة .

الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقي - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور طنطا - بنها - المنصورة - المحلسة الكبرى - السويس - الزقازيسق مدينة دمياط الجديدة - مدينة نصر - السيدة زينب - زيزينيا (القاهرة الجديدة) أسسوان - السادس من اكتسوبر - مصطفى كامل بالإسكندرية

Al Mai Waltegara



المال والتصارة

العدد ٤٨٦ _ أكتوبر ٢٠٠٩ م

علمية . اقتصادية . مالية . عامة . تصدر شهرياً

نائب رئيس التحرير

نائب رئيس التحريس

رئيس مجلس الإدارة ورئيس التحرير أحمد عاطف عبدالرحمن

أ.د / كامسل عمسران

أ. د/ طلعت أسعد عبدالحميد

هيئة المحكمين	﴿ فَمَا لَاحِدَ ﴾			
المحاسبة والضرائب: أ. د عبسدالنعم محمود	صفحة	الموضوع	م	
ا. د منير محمود ساله ا. د شـــوقى خــاطر ا. د عبـدائنعم عوض الله		■ كلمة التحريس	(1)	
ا. د مسحسود الناغر ا. د احسما حسجسار ا. د احسما الحسابر؟	۲	سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة بقلم رئيس التحرير		
ا. د منصور حاما إدارة الأعمال ا. د محمد سعيد عبدالفتا	٤ .	المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية	(٢)	
ا. د حسن محمد خير الدي ا. د شوقی حسين عبدالل ا. د محمود صادق بازرع		الباحث: مصطفى حسن بسيوني السعدني		
ا. د على محمد عبدالوها ا. د عبدالنعم حیاتی جنیا ا. د عبدالحمید بهجد ا. د محمد محمد ابراهی	4.1	(رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتــوراه القلســفة في المحاســبة) الجــــزء (٢)	(٣)	
ا. د فتحی علی محر ا. د السید عبده ناج ا. د محمد عشما		مقدم من الباحث / عاطف محمود أحمد هليل		
ا. د احمد فهمی جلا ا. د فــــرید زین الدید ا. د ثـــابــــت إدریــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ŧŧ	قـــراءات المشروعات في البيئة المعاصرة د/محمــد الــباز	(٤)	
 د عبدالعزیز مخیم الاقتصاد والإحصاء والتأمن 	٤٦	ماذا تعرف عن التأمين مدس، جمال الدين ذكى	(0)	
ا. د احـــهـــد الغندو ا. د عبداللطيف أبو العلا	خصصه	أول خَـاص بِنشر الأبحـاث المحكمة وفقاً لقواعـد النشر العلمي التعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تـ	القسمالا	

لقسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقأ لقواعد النشر العلمي التعارف عليها عن طريق الأساتذة كل في تخصصه

ا.دحــمـدية زهران	ľ
ا. د ســمــيــر طويار	L
ا. د ابراهیم مسهسدی	П
ادصقراحمدصقر	П
ا. د نشات فههم	П
ا. د عادل عبدالحمید عز	П
ا. د العشري حسين درويش	П
ا. د رضا العسكال	П
 د نـادیـــ مـــکــاوی 	Ш
أ. د المعشر بالله جبس	Ш
ا. د مسحسمسد الزهار	IL

جمهورية مصر العربية جنيهان ليسبيسا ٥٠٠ درهم سسوريا ٥٠٠ لس السسودان ٤٠ جنيها ٠٥٥٠ ليرة

الجسزائر ٥ دينارات ١٠٠٠ فلس الكويت ٨٠٠ هلس ۱ دینار دول الخليج ١٠ دراهم السعودية

_ تحن النسخة _

_ الانتبتراكات .. • الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيها مصريا داخل جمهورية مصر العربية .

 الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .

 ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة الثال والتجارة على العنوان أدناه . • الاعلانات بتفق عليها مع الإدارة .

الأردن

سياسة الإقراض والصناعات الصغيرة

بقلم محاسب / أحمد عاطف عبد الرحمن رئيس محلس الادارة



الاقتصاد لا يقوم على الكبار الذين ليسوا في حاجة إلى ضمانات بل لديهم الكثير منها ما جاء عن طريق مشروع وكثرة الطلبات من قبل البنوك مع الصغار فقط الهم الكبير ما تعانيه الصناعات الصغيرة من كثرة طلبات البنوك من ضمانات وغيرها من الأوراق التي لا

أول لها ولا آخر وما تكاد المنشأة أن تتنهى من إعدادها ومن تجهيز ملفها الائتمانى حتى تواجه بالتردد واليد المرتعشة في اتخاذ القرار في كثير من البنوك.

ومما يدل على بقاء الحال على ما هو عليه قبل الأزمة المالية ونحن مازلنا نمانى من الأزمة الإقليمية في جنوب شرق آسيا عام ١٩٩٧، إن العاملين في الجهاز المصرفي مع الأزمات في ظل إطار عام المركزي في ظل خطة لتطوير واضح ومرن صادر من البنك أداء البنوك كما أدار بقدرة المنال مما واقتدار زيادة رأس المال مما لنتج عنه زيادة الشهية في

إن الشركات المتعثرة في الأزمة السابقة التي توالت

عليها ثلاث وزارات رغم أن الاحتياطيات في البنوك قد غطت وشملت كل تراكمات الفوائد والتي كانت حائلاً بين حدوث أى تسويه وأدت إلى ارتباك المصانع لسنوات طويلة بين إجسراءات قصائية وبين جدولة غير معقولة يتبعها إعادة التسوية وإعادة الحدولة وهكذا تعرضت الصناعة والسياحة وغيرها من المؤسسات الاقتصادية التي تعرضت للتعشر وصاحبها سلبيات العمل بالبنوك الكل كان يدور في دائرة مضرغة لا نهاية لها وذلك لغيية القرار أو القدرة على اتخاذ القرار وبتر المشاكل بدلاً من ضياع الوقت في حلول مكلفة وغيير اقتصادية ولا طائل من ورائها.

ناهيك عن الأثر السلبى لبيانات المركز المجمع لدى البنك المركزي قمن تعشر يظل

محجوراً عليه إلى أن يشاء الله رغم أن كستسيسراً من الشركات المتعثرة استمرت في الإنتاج والحفاظ على العمالة وعادت الروح إليها إلا أنها محرومة من التوسع والتطوير أمام حاجز البيان المجمع .

إن الوضع المسرفي الحالي وهو يتجه للمشروعات العامة ولتمويل البنية التحتية ومشروعات النقل والمواصلات والهنسروب من المنشسبات والصناعات الصغيرة والتي هي أسياس التنمية وأحيد الموامل الهامة للتقليل من مبخاطر البطالة التي نعاني منها منذ سنوات طويلة ولكن أين متخذو القرار ؟؟ وما هي سياسة الدولة وخطتها في تشجيع الصناعات الصغيرة وهي تعانى من مشاكل تمويلية لأحل لها حسب قدراتهم المختنودة بجانب روتين وقسناد إداري في كل مكان .

نشاط البنوك إن كان المساط البنوك إن كان المساط المساط المساط ومشروعات الدولة وأدون الخرالة مما أذى إلى صيناع المساك الفتانيادة ومنط هذا

الزحام من تضارب المسالح والأهداف لقد ثبت اقتصادياً أن من عوامل نجاح كثير من الدول اقتصادياً يعتمد في الأسساس على الصناعسات الصغيرة والتي تمثل ٨٠٪ من حجم الإنتاج والتي تساهم بالقدر الكبير في مسيرة المناعية في أي مكان وزمان

وتحن لم نعى وندرس ما يحدث في العالم الواسع من العابان إلى البرازيل في العابب وفي كل مكان هنا العرب من الدول التي لم تتأثر بالأزمة العالمية المالية المالية بالقدر مجاعة ، والآن نرى الهند ذات الملية المالية المالية بالقدر وتخطو بخطوات في تزاحم مع وتخطو بخطوات في تزاحم مع صراع من أجل البقاة والتقدم والسيطرة على جانب كبير من المتعادة العالم .

إن الجهاز الصرفي مازال يميش بثقافة الماضي وما كاد يعترج من ازمتة الماضي حتى لحقتة أزمة الخاصر عالماكل

واحدة وإن كان بدأ بتعامل مع الأزمة الخالية بشكل متحضر نوعاً ما يعيداً عن أقسام البسوليس والمطاردة وهروب رجال الأعمال والصناعة إلى الخارج هرياً من السجن صورة شوهت اقتصادنا وكان لها تأثير خطير وساعدت على جنوح الاستثمار بعيداً إلى دول أخرى في المنطقية وضعت من التيسيرات والتسهيلات مالا يتصوره أحد مثل دبي وغيرها من الدول المسربيسة والتي تطورت بشكل سيريع حيتي غزت منتجاتها السناعية الأسواق المصرية والتي كانت بالأمس هي ذاتها صادراتنا إليها - هذا يؤكند الخلل في منظومتنا الاقتصادية وفي سيساسية السوق المنتوخ للاستيراد بدون ضابط حتى اتجه كثير من الصناع للتحول للاستيراد والتجارة فهي أسهل وأسرع من الصناعة في تحقيق الأرياح العادية وغير العادية وخناصة إذا كان التعامل مع الصَّانُ ومُسَاحَتُ ولهَا أُ

المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

الباحث : مصطفى حسن بسيوتى السعدتي

مستشار التدريب والتطوير بمجموعة سيراميك الفراعنة معامس فانوني عربي - عضو مجلس ادارة النظمة الاهربقية للغيراء - زميل جمعة الضرائب المسرية عضو النظمة العربية لخبراء الحاسبة القانونين AFCPA

عضو جمعية المحاسبة الأمريكية AAA . عضو جمعية الضرائب الدولية IFA . عضو جمعية رجال الأعمال العربية

المقدمة.

يشهد العالم في الوقت الحاضر العديد من التحولات وخصوصا بعد ظهور النظام المالى الجديد والعولمة وتأثير ذلك على العالم مما أوجد كثير من التحولات الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تستهدف تحرير التجارة الدوليسة واعطاء دورهام للقطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالاعتماد على آليات السوق الحرة مع التسلح بالمعلومات والمعرضة والتكنولوجيا المتقدمة في ظل ثورة المعلومات التي تستهدف بدورها جعل العالم قرية صفيرة تتلاشى خلالها الحدود والمسافات.

ومع انضجار الأزمية المالية الآسيوية، منذ عام ١٩٩٧،

أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها، قد بمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما سن منشآت الأعمال والحكومة وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشات الأعــمــال وبين الحكومــة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خــلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك .كما أن الأحداث

الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة الرون Enron وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المائية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مائية "قريبة من الكمال ".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات المسيدة أكبر بالنسبية للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام الشانوني الذي لا يمكن معه إجراء تتفييذ المقود وحل المنازعات بطريقة هالة . كما أن ضعف نوعية المعلومسات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على ويؤدي اتباع المبادئ السليمة لصوكمة الشركات إلى خلق الحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد

الفسساد وسنوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة . ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعملة فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا يقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغى عليها اتباعها في عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المائية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة . كما ان حوكمة الشركات الجيدة

تعساعهد على حسدب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأميوال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتسدفق إلى المنشات .ويدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة، وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتحمويل وهو منا يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية . إن حوكمة الشركات تعتمد في

إن عربعه المعرفات تعبيد على نهاية المطاف على التعاون بين القصاعين الغسام والخساص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أسساس القسادون .وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحسديث العسالم عن طريق

النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة اكثر جنبا للاستشمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية .

لم يشغل مصطلح ما فكر وعقل وضمير خبراء تقييم الشركات وكذلك محترفي التعامل في الأسواق المالية، وخبراء إدارة وتدوير الأوراق المالية ، مثلما حدث مع مصطلح (الحوكمة)-Gov ernance أو حوكمة الشركات · Corporate Governance وهو مصطلح أوجعد ذاته وفرض نفسه قسرا وطواعية وحيث أوجدته ظروف غير مستقرة واضطرابات قلقة ، وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال العالمية والمحلية، وألقت عليها بظلال من الشكوك حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل

على الملومات المنشورة يصفة عامة، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات ، حيث أصبح الجميع في شك وقلق وحيرة ، بعد أن ثبت أن هناك تلاعبا وغشا وتدليسا وخداعا، وأن القوائم المالية المنشورة لا تعبير عن واقع المديد من الشركات العالمية، وان تقارير مراقبي حسابات أكبر بيوت المحاسبة والمراجعة المالمية غير دقيقة، بل إنها بعيدة عن واقع هذه الشركات، وثارت معها مخاوف وتصاعدت معالم أخطار وعلامات إنذار وتحذير وخطر.

وفي ظل بيئة تنافسية قاسية النزلقت أقدام بعض المسئولين في الشركات إلى الخطيشة والإظهار العمدى لواقع غير حقيقي عن أدائهم، لتخفى خرسطائها وتعبيد تصدوير حساياتها الخياء المنافية إلى المنافية الم

في ذلك مراقبو الحسابات الخارحيون سواء نتيجة للاهمال أو القصيور أو التواطؤء ويعض المراجعين الداخليين في أجهزة المتابعة والاشيراف داخل هذه الشركات ، والذين لايظهرون أوجبه الضعف والقصور القائمة بل سيمحون فقط يتصبويرها على إنها أوجه قوة وكحال ضاربين بعرض الحائط كافة القيم والمبادئ، ومما أدى الى انهيار هذه الشركات ، والتي قامت الإدارة فيها بتصرفات غير سليمة أدت الى نتائج أعمال غير سليمة كشفت عنها هذه الفضائح آلتي لم تستطع مكاتب محللي البيانات كشفها مبكرا ، وكان لاندلاع هذه الضضائح آثار مدوية ونتائج مدمرة أدت إلى إظهار أهمية وتعد حوكمة الشركات من أهم المتمليدات المتبروزية واللازمنية الحيسن عيمل المنتقى انتها وتكنيل انزاعة الإداءم ضيعاح وكنالك للقفاء يالالت زام التلاوالة مهددت

ولضمان تحقيق الشركات أهدافها ، وبشكل قانوني واقتصادي سليم ، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم shareholders للاضطلاع بمسئولياتهم ، وممارسة دورهم في الرقابة والأشراف على أداء الشركات، وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات ، ويما يؤدى ألى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف ، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة . . . كما أن المراجعة الداخلية هي وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها الخنتلفة وذلك بغنرض مساغدة السنثولين داخل الشنركات فئ القبيام بمستوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والضاعلية ، وذلك عن طريق توهير التحليل والتقويم والتبوصنيات والشورة والمغاومات آلتئ تتعلق بالرقابة عظين الأنباطلة الدتيل يحم فحصها اشته توباله بماثلير اخلاة

المراخل المواكل المثالات كابت في

تحقيق أهدفها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في الشكات .

وهنا بيرز تساؤل هل بمكن

للرقابة الداخلية في إطار حوكمة الشركات أن تخلق مناخأ مناسبا يساعد المستولين داخل الشركات في القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وكنذلك تساعد الإدارة بهذه الشركات في تحقيق أهدافها وحماية أصولها، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في الشركات . وتجنيا . للمشاكل والانهيارات التي أشرنا إليها سابقا . هذا ما سنحاول الإجابة عليه في هذا البحث .

موضوعات البحث

يتاول هذا البحث الداجعة ترجمه من الداخلية في الطارح وكمه أدر ترسم منظور طبيعة الشركات من منظور طبيعة

خدمات المراجعة الداخلية الموضوعات التالية :

الضصل الأول : منفسهسوم الحوكمة .

الفصل الثانى: معايير حوكمة الشركات.

الفصل الثالث: مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

الفصل الرابع: المايير المهنية للمراجعة الداخلية

الفصل الخامس: طبيعة خدمات المراجعة الداخلية .

الفصل السادس: خلاصة البحث

الفصل الأول مفهوم حوكمة الشركات

دهعت ضغوط المولمسة Globalization كما دهعت الصودات الأخيرة للفضائح المالية التي أصابت الكثير من الشركات العالمية بصفة عامة والأمريكية بعنفنة خاصنة والأمريكية بعنفنة خاصنة والمراث ووالعالم المالية والمالية والما

والمسادئ المهنية التي بدونها يصعب إن لم يكن مستحيلا ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات، والتي يحتاج إليها عالم المال والاستثمار ، في. ظل عولمة احتياحية بالفة الاتساع، وفي ظل تدويل نشط لأسرواق المال والمصرف والبنوك وأسواق التمويل النشطة وفي ظل تزايد أحجام المشروعات ، وإجراء عمليات دمج هائلة قصريه وطوعيه ، وفي ظل تصاعد احتياجات المجتمع ككل إلى ضبيط ممارسات الأطراف الرئيسية في مجتمع الأعمال حيث تضبط الحوكمة وتنظم کلا من : ـ

السركات التنفيذيين بصفة عامة ، وممارسات مجلس الشركات التنفيذيين بصفة إدارة الشركة بصفة خاصة وما يقومون به من أعمال وما يوجهون إليه من أعمال وما كفال مناطقهم الوطيقتية فلا مناطقهم الوطيقتية فلو والتنائج علية مناطقهم الوطيقتية فلا والتنائج علية مناطقهم الوطيقة المناطقة المن

ومن معلوماتهم الداخلية، في تحقيق مكاسب خاصنة سواء لهم أو لذويهم، وعلى حساب المستثمرين الآخرين.

۲ _ ممار سات مراجعی الحسابات الخارجيين المستقلين في الشركات، وكذلك العاملين في المراجعة الداخلية والعاملين في أقسام المحاسبة فيها . وما قد يقومون به من عمليات إخفاء للحقائق وتزييف للبيانات ، أو إظهار المواقف المالية على غير حقيقتها، وما قد تمارسه عليهم ضغوط مجالس الإدارة والسلطة التنفييدية في الشركات التي يعملون بها، أو التي تتم على مسراجسعي الحسابات ومكاتب التدقيق الخارجية.

٣- ممارسات المستثمرين في الشركات ، وما قد يدفعون به إني إيجاد معلومات غيير صحيحة ، أو التجهيل بها ، لتحقيق مكاسب خاصة بالاستفادة من معلومات لا تتوافر للجميع ، ويتم من خلال هذه المعلومات (صنع خلال هذه المعلومات (صنع أوضاع) أو (بناء مراكز) أو

(تحقيق انطباعات، وتوليد مفاهيم) غير حقيقية عن أوضاع عمليات الاستثمار التي تقوم بها بعض الشركات. وقد ساعدت مجريات الحوادث واشتداد الأزمات وصنع أوضاع متناقضة أفرزت مخاوف لدى الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير الحاجة إلى صدق البيانات والمعلومات وإلى بساطتها الحقائق.

ولقد دفعت هذه الأحداث إلى قيام العديد من الدول بتطبيق مبادئ محاسبية متطورة، وضرض إجراءات وترتيبات وقواعد جديدة ، ومنع سلطة الإدارة الحكومية ، وجهات الإشراف سلطات ذات نضوذ قوى من أجل :

ا ـ فرض معايير الشفافية الواجسية والإفسساح Transparency & Disclosure على كافية الشركات والمؤسسات التي تعلن علن

حساباتها وميزانياتها على الجمهور، وان يستلزم ذلك، وبالتطبيق الواجب السليم لكل من:

التطبيق السليم للقيوانين واللوائح، والتى تضع وتحدد خصائص ومواصفات القوائم المالية، والتقارير، والتي تضمن الإهصاح الكامل عن كل الحقائق، والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير المركز المالي وعلى صحة وسلامة الموجودات وعناصر الإيرادات والمصروة وحقيقة الإيرادات والمصروة والأرباح.

الحد من أساليب الاحتيال، والخداع، والغش، ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم البيانات الكافية، خاصة عن الأنشطة خارج الميزانية:

البساطة والإيضاح الكامل من خلال تقديم كافة البيانات والمعلومات في صورة سهلة مبسطة ، وتفصيلية واضحة ، تمكن كل من المتخصصين وكذلك غير المتخصصين من

فهمها، خاصة من جانب المحللين الماليين والمساهمين، وغيرهم من أصعاب العلاقة والمسلحة .

۲ - تطبیق معایی جیدة لاختیار اصضاء مجلس الإدازة وکنالک اتشکیل المجلس، ویما یؤدی إلی تحقیق کامل الشفافیة . حیث یعتاج الأمر إلی تکوین فریق مهام یقوم بشکل دوری بتحدید ما یلی : -

المهارات والخصصائص والقدرات والسمات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة، وذلك قسبل تشكيل المجلس الجديد.

التـــأهيل العلمى والخبــرات، والمعارف التى يتمين توافرها هى أعضاء مجلس الإدارة. وتعمل الحوكمة الشركات على

وتعمل الحوكمة الشركات على لتحقيق مصداقية السوق ويشكل يساعد على زيادة الشقة فيها، ويحافظا على استقرار الماملات ونزاهتها ، فضلا عن معالجة أوجه القصور فيها وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو العرض له بإيجاز على النحو

التالى :

إ. تعريف حوكمة الشركات.
 إ. أهمية حوكمة الشركات.
 إ. طبيعة نظام الحوكمة.
 أولا ، تعريف خوكمة الشركات ،

تعرف الحوكمة بأنها حالة ، وعملية واتجاه ، وتيار ، كما أنها في الوقت نفسه مريج من هذا وذاك ، وهي عامل مناعة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل ، نظام الحركة، ويضبط الاتجاه ، ويحمى سالامة السلوكيات داخل الشركات، السلوكيات داخل الشركات، ومناجز حماية فعال.

حيث تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية مواء داخل الشركات أو خارجها ، والأجهزة الحكومية أو غير الحكومية أو غير الأخلاق الحميدة آداتها الذاتى عدتها ويغيانها، ومن الذاتى عدتها ويغيانها، ومن الوعى الإدراكى بالقيم والمثل

نظامها ، وهي عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال .

وتتم عملية الحوكمة من خلال مجموعة من النظم القانونية، والمحاسبية، والمالية، والاقتصادية والترتيبات، والتوجيهات،والتعليمات التي تصدرها جهة الإدارة التوجه وتحكم أداء العمل في كاهه المنظمات، ويما يؤدي إلى حسن القيام بالأعمال ، والوفاء بالتعهدات والواجبات، واستيضاء الحضوق، وأداء الالتزامات بصورة صحيحة وبشكل سليم ، ومن خالال التنزام منهنى وأدبى وشانوني ومرجمي ، يلتزم به الجميع. شاملا ذلك منجلس الإدارة ومديري العموم التنفيلنين وكنذلك العناملين في نظام المحاسية والمراجمة والرقابة والمراجعة الداخلية .

وعلى هذا فسإن التسعريف السابق يتشمن العديد من الجوائب لفهوم الحوكمة فهى: تعنى الحكمة، وماتقتضية الحكمة من تقسرير النبسح والإرشساد والتسوجسيسه،

وساتقستضية الحكسة من القدوة والاقتداء ، وماتقتضية الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء.

كنمنا تعنى أبضنا الحكم

والسيطرة على الأصور بوضع الضوابط، والقيود التى تحكم وتتسع وتتسحكم في السلوك، وتضع الموازين والمقساييس، ويتم عامة، وعادلة، ومنصفة ومنضبطة.

كسما تعنى الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة ، وإلى الأساس الأخلاقي والثقافي الخاص بها في ضوء التجرية وفي نطاق الخبرة، وفي ماتم الحسول عليسه من عظة وحكمة.

كسما تعنى أيضا التحاكم أمامها طلبا لمدالتها وإنصافها، خاصة من ظلم السلطة الفاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد، وفسادها، وبالأخص عندما تنفسرد السلطة بكل شئ.

كما تعنى أيضا استقلالية

سلطة الموافقة والإقرار، ومنح التراخييس، ومنح شهدادات الإبراء والبراءة، وأجازه التصرفات، والحكم على نتائج الأعمال، كما تمنى أيضا سلطة التدخل للحد من المارسات الخاطئة.

ثانيا ؛ أهمية حوكمة الشركات:

تمد حوكمة الشركات من أهم الممليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل الشركات ، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل القانوني واقتصادي سليم ، خاصة ما يتصل يتفعيل دور

الجمعيات العمومية لحملة الأسهم Shareholders الأسهم Shareholders للاضطلاع بمسئوليتهم، وممارسة دورهم في الرقابة الشركات، وعلى أداء مجلس الأدارة والمديرين التنفيذيين الإدارة والمديرين التنفيذيين الي الحماظ على مصالح جسيع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة في يوضح أهمية الحوكمة في الشركات كما يتضح في النقاط التالية:

- معارية الفساد الداخلي.
- ضمان النزاهة والحيدة.
- تحقيق السلامة والصعة.
- تحقيق الاستشامة ومنع الانعداف.

ـ تقليل الأخطاء والقصور.

- تحقيق فاعلية المحاسبة والمراجعة الداخلية.

- تحقيق ضاعلية المراجعة الخارجية .

فالحوكمة أساس جيد للاستقامية ، والصحية الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلى :

ـ محارية القساد الداخلي

فى الشركات، وعدم السماح بوجـوده أو باسـتـمـراره، بل القضاء علية،وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تحقيق وضمان النزاهة والحيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التفييذيين إلى أدنى عامل فيها.

_ تحقيق السلامة والصحة وصده أي أخطاء وصده أي أخطاء عمدية ، أو انعراف متممد، أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور، بل جمل كل شئ في إتمامه العام صالحا.

محارية الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجسودها تهديدا للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

ب تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائى الوقائى الذى يمنع حدوث هذه الأخطاء،

وبالتالى يجنب الشحركات تكاليف وإعباء هذا الحدوث.

- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم الحاسبة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق هاعلية بالإنجاز ، خاصة وأن الإنجاز ، خاصة وأن والمراجعة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل الشركة.

- تحقيق أعلى قدور للف اعلية من مراجعي الأحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجسة مناسبة من الاستقالاية، وعدم خضوعهم لأى ضغط من جانب محلي إدارة الشركة، أو من جانب المديين العاملين فيها.

ثاثنا: طبيعة نظام الحوكمة: لكل نظام طبيعته الخاصة ، تلك الخصوصية التى تحدد شخصيته ، وتحدد مجال عمله ، وتحدد ابعاد نشاطه ، كما إنها تعمل في الوقت ذاته

على تحسديث ذاتهسا، فخصوصية النظام، تحوله إلى منظومة تفاعلية، قادرة على تعلى تعلى تعلى الاتساب وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة.

ويعد نظام الحوكسة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمة حراطية، ويتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية، ويتقد عبل آليبات المسوق، وتوازنات العرض والطلب،وهي الوقت ذاته فهي إطار حاكم ومتحكم في عناصر الجذب الدول، ولأى المستصادي لأى دولة من الدول، ولأى المستصاديات، ولأى شركة من الشركات .

ومن ثم هإن وجود الحوكمة يعد بديهية افتراضية، وعدم وجودها يعد كارثة مجنونة، هــمن ذا الذي يشــارك،أو يستثمر، أو حتى يتعامل مع عشـوائية ارتجالية، أو مع انعدام معشولية ،أو مع فساد، أو مع تصـرفات وسلوكيات خارج نطاق الالتـزام ،أو مع مجـهول تجتاحه الشكوك

بينما تعمل الحوكمة على نشر ثقافة الالتزام، ويقظة الضمير، ومتطلبات الاستقرار الاقتصادي ، كما أنها ترتبط كنظام بممليات تحقيق القيمة المضافة ويضمانات النمو والتكوين الرأسمالي، وكذلك التراكم الرأسمالي ، وبمأ يؤدى إلى تحقيق العديد من النتائج الملموسة أهمها اقتصاديات الحوكمة .فنظام الحوكمة له اقتصاديات ، وهى اقتصاديات متنوعة المجالات، حييث تشمل مجالاتها الأتى:.

اقتصاديات التشغيل الأمثل :.

وهي القبائمية على القبضياء على كافية أشكال الفياقيد الاقتصادي في المسروع، وعدم السماح بأي هدر أو راكد،أو عادم،أو غير مطابق للمواصفات،أو ضائع ، أو غير مسستسفل، ويما يرفع من اقتصاديات التكلفة، حيث تقل التكاليف بنسبة كبيرة، عندما تتواجد الحوكمة.

٢ - اقتصاديات الارتضاء الإنتاجي : ـ

وهى تهتم برفع إنتاجية عوامل الإنتاج الخاصة بالشروع، حيث تعمل الحوكمة على رفع الطاقات التشغيلية بشكل ملموس، ويما يعنيه ذلك من زيادة ملموسية في الإنتاج، ويما يعنيه ذلك من امتلاك اقتصاديات أفضل خاصة اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق، وما يحققه كل منها من تأثير في الأسواق نتيجة امتلاك مزايا تنافسية ملموسة.

٣ _ اقتصاديات العائد والردود الاستثماري : _

ومنا يتبعلق بريح رأس المال الستثمر في الشروع، حيث يتحقق عن انخفاض التكاليف زيادة قسدرة المشسروع على تخفيض أسمار منتجاته ، أو تسميرها بسمر مناسب ومن ثم زيادة القدرة التسويقينة لهذه المنتجات، فضلا عما يحققه المشروع من عائد ومردود.

ومن هنا تأتى الحوكمة كنظام يعسمل على تفسعسيل الإمكانيات وتشغيل وتوظيف

الموارد، ويزيد من كفاءة استخدامها، وهي إطار سليم، يحقق تفاعل وتفعيل اهتصاديات السوق.

فالحوكمة كنظاء له ثلاثة أحزاء بفبالمنظومية تفاعلية استهداهية مكونة من ثلاثة أجزاء هي : -

الجـــزء الأول: مـــدخـــلات النظام.

الجزء الثاني : نظام تشغيل الحوكمة.

الجيزء الثالث : مخرجات نظام الحوكمة.

الحزء الأول : مدخلات النظام :

حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الصوكمة من مستلزمات، وما يتعين توهيره لها من مطالب ، سواء كانت مطائب ومتطلبات تشريعية، أو إدارية ، أو اشتصادية، أو إعلامية مجتمعية.

ويقصد به الجهات السئولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق ، وجهات الرقابة، وكل كيان إدارى داخل الشركات أو

الحزء الثاني: نظام تشفيل الحوكمة:

خارجها، مساهم فى تنفيذ الحوكمة، وفى تشجيع الالتزام بها، وفى تطوير أحكامها، والارتقاء بفاعليتها.

الحزم الثالث: مخرجات نظام الحوكمة:

الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتاثج وأهداف، يسعى اليها الجميع ، فهي مجموعة والقسوانين المنظمة للأداء والسلوك والمارسات العملية والتفيذية، سواء للشركات، أو المؤسسات، أو المؤسسات، أو الموسات العملية على حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الشفافية ومسئولية مجلس الإدارة .

ملحوظ هي كل شئ ، خاصة هي ما يتصل بالجوانب الرئيسية الخمسة التالية التي يمكن القــول إن جــوانب مخرجات الحوكمة الرئيسية تتمثل في الجوانب الآتية ، الجانب الأول ، جانب حقوق

إن الحموكمة أداة تحسين

الجانب الثاني . جانب تأكيد

الساهمين.

العندالة والعناملة على قندم المساوة.

الجانب الثالث. جانب حماية حقوق أصحاب المسالح المرتبطين بالشركة.

الجانب الرابع . جانب تحقيق الإفصاح والشفافية.

الرجانب الخامس . جانب تفعيل مسئوليات مجلس الإدارة.

ومن خالال هذه الجاوان ومحمة الخمسة تتجلى أدوار حوكمة الشركات .حيث إن التطبيق السليم لمبادثها يساعد على مناسبة ، بما يساعد مناسبة ، بما يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطيات مسا ساوف يؤدى إلى نمو الشركات وتوسعها وازدياد حجمها .

الفصل الثاني معايير حوكمة الشركات

أكدت الدراسات الحديثة ان هناك مجموعة من المؤشرات التى يتم بموجبها قياس مدى ضاعلية الحوكمة ، ويصفة

خساصسة في الأسسواق الاستثمارية المختلفة ، ومن خلال مجموعة معابير تعكس، وتوضع بصفة عامة القيم الشركات ،وهي مجموعة التالي :

معايير حوكمة الشركات

وجود بيان بالتشريعات مشاركة غير المديرين الفصل بين السلطات وجود لجان متخصصة

درجة الإفصاح عن المرتبات حسيث يتسضح لنا من هذا الشكل ان الحوكمة لها عدة معايير ، يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة، ومدى تطبيق استخدامها الماير مايلى: -

ا مسدى وجسود بيسان والتوانين والتوانين واللوائح المتضمنة الأهضل أمساليه ممارسة سلطة الإدارة في مسجسالس إدارة الشركات ... وهل من السهل

الحيميول عليها ... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة ، وسهلة الفهم ، وهل هي كافية ... وهل هي متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى، أم أن هناك تمارضا وتضاربا وعدم توافق بينها وبين التشريمات أخبرى، بحيث يبطل أحدها الآخر، أو يعطل تنفيذه، أو يجد لن يخالف أحكامها مخرجا من تلقى المقويات الخاصة بالمخالفة لأحكامها.

٢ _ مدى الشاركة النسبية لغسسر المديرين التنضيب ذيين في صنع القرارات ، وهي توجيه

مسمار العمل ، وفي تحديد مجالات النشاط ، وهو أسر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوضر أداة جيدة للتوجيه، وللرقابة، ولتحسين الإشراف، ولتحقيق مزيد من الشفافية ، فضلا عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها، وتعمل في الوقت ذاته على مسالجة أي قسسور أو أي انحراف، وبشكل مؤثر وسريع ، وأصلاح أي خطأ قد يحدث

٣_مسدى وجسود فينصل، وتقبيب عم للمحمل ، والأدواربين مسجلس الإدارة ، وبين السشول التنف بدي الرئيسي (العصي المنتبدب / المدير المنام التنفيذي) ، خاصة ما يخلقه ويوجده هذا الضصل من حيوية، وفاعلية ، تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية، واختيار ورسم السياسات ، وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتي تتم من وقت لأخسر في العسمل، ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل، ومصالح أصبحاب رؤوس الأموال المستشمرة في الشروع .

في الشركة .

ا _مدى وجود لجان رئيسية تابعة يجلس الادارة ، تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، وتتناول الأنشطة التي تحتياج

إلى تطوير ، والتي من شأنها دراسية وبحث الجيديد، وعمليات الإصلاح إلتى تحتاج

إليها الشركة، خاصة فيما بتصل بعمليات ،الاحلال والتجديد، والتحسين الدائم والتطوير المستمسر لخطوط الإنتاج، ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة، ومدى أهمية تطبيق الجديد في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية، ويما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدفها التي تسعى إليها.

وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجالس الإدارة ، ويما يساعد مجلس الإدارة على فهم حقيقة ما يجرى في الشمركمة، وفي الإحماطة يعتاصبر الخطر ومجالات هذا الخطر.

٥ ـ مدى ودرجة الإقصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين ، وما يتصل

بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها ، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه ، وكم الأداء والتسحسسين والتطوير الذي تم على يديه، ومسدى تناسب الدخل الذي

حصل عليه مع النتائج التى تم النتائج التى تم الحكم على مدى كضاءة مجالس الإدارة، ومسدى إمكانيسة استمرار أعضاء المجلس في شفل هذه المناصب ، أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم،

لقد حرصت كاهة الدول المتقدمة على تأكيد نجاح برامج الحوكمة ، وأن اختلفت كل منها في مجال اهتمامها بالحوكمة شجمها في ذلك والإنجازات التي تم التوصل اليها، فضلا عن اتجاهات كل دولة لتطوير أساليب حوكمة الشركات فيها، وتطوير طرق وادوات الحوكمة، وثقافة الانتزام وزيادة تأثيرها في الشركات والمشروعات .

وبالتـالى فإن الحوكمـة تكاد تكون مــرتبطة باتجــاهـات واهتــمـاهــات كل دولة ، وباهتمـامـات حاملى أســهم الشركـات فيهـا، لكنهـا في النهاية تظل مجموعة القيم والبــادئ والمثل المليـا التي لا يخـتلف عليـهـا أحـد في أي

مكان فى العالم بصفة عامة، وعالم المال والأعمال بصفة خاصة .

القصل الثالث

مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

ستفرض الحوكمة ذاتها طوعا أو كرها ، تطوعا بالاختيار ، أو إجبارا بالاضطرار، فالقيم والأخلاق والمبادئ - وإن رأى البعض إمكانية التنصل منها أو التخلى عنها أو المتاجرة بها المدنى يبحث عن القيم وعن عوامل الصحة ، وعن الصدق والعدالة ، وعن الحقيقة، وقد حانت لحظة الحقيقة، والحقيقة ترتبط وجودا وتلازما بالحوكمة.

وسسوف نناقش في هذا الصدد الخطوط الإرشادية لقواعد حوكمة الشركات آلتي تتتهجها ثلاث منظمات دولية وهي البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والنتمية بحيث أن

مسعظم الدول آلتى تتبينى قواعد حوكمة الشركات تتبع إلى حسد مسا المساييسر آلتى وضعتها هذه المنظمات، مع التركيز على مبادئ حوكمة التسركساتCorporate Governance التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادى والتتمية.

١ ـ البتك الدولي : ـ

على الرغم من آن البنك الدولى يشجع دائما الدول النامية على تبنى أضضل المارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية وانتشريعية إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المايير أو تحديد القواعد ذلك أنه يالأحرى يعملى الدعم المناسب على المحلى والإقليمي

قعلى النستوى المحلى دعم البنك الدولى مجموعة من التقويمات آلتى تقوم بها الدول بنفسها والتى تحدد على أساسها مواطن النسف والقوة فيما يختص بعوكمة الشركات مما يساعد

تلك الدول على ترتيب اولهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعي وفي الوقت ذاته تبنى الأعـمـال التطوعية من القطاع الخاص الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الشاملة الذي يؤكد على أساسي في التنمية وهو يدعو على التنمية وهو يدعو أيضا إلى اشتراك الأطراف المنية في وضع وتنفيد السترات جبية شاملة اللاصطلاح.

وعلى المستدوى الإقليدي من الشد ترك البنك الدولى مع الوكالات الدولية الأخرى في حلقات النقساش آلتى تخساطب المستسولين الحكوميين والمستمرين وكالات المعلية والأجنبية والمستمرين وكالات التصنيف يتقق علية بالإجماع بخصوص الاصلاح.

وأما على المستوى العالمي فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتمية لتوسيع

دائرة قواعد حوكمة الشركات خارج نطاق دول المنظمة. وقد وقع البتك الدولى و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تضاهم في ٢١ يونيو ١٩٩٩م وذلك لرصاية المنشدى الدولي لقبواعبد حبوكسة الشركات ، وكان الهدف الأساسي للمنتدي هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المسايير آلتي تستخدمها في حوكمة الشركات بتبنى روح المفامرة هي مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشضاضية وتحمل المستولية .

وقد توصل البنك الدولي بعد ممشاورات مع المنظمسات الأخسسري إلى وضع نموذج لتقويم حوكمة الشركات في الدول النامية ، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح والضعف في مصخمتان الاسواق. وهذا التقويم سوف يسهم في التقوير الذي يعدة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عن الالتزام بالمايير

والقـواعـد (ROSC) والذي يلخص المدى الذي وصلت إليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا

وأكد البنك الدولى على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفاهية في نظم الماسية والراجعة .

ا الاعسار وحقوق الدائنين:
في محاولة لتحسين استقرار
النظام المالي المالي بعد أزمة
جنوب شرق أسيا قاد البنك
الدولي مبادرة لتحديد
الأسس والخطوط الإرشادية
للوصول لنظم فمالة للإعسار
ودعم الحقوق الخاصية
بالعالاقية
بالعالاقين في الأساواق

٢ - الشــفــافــيـــة فى نظم الحاسبة والراجعة :

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم فى وقتها ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير

والقواعد (ROSC) سوف يقوم البنك الدولى بمراجعة مدى الالتزام بمعاييس الماسية والراجعة في عدد من الدول ، ويهمدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث . ولكي نكون أكثر تحديدا فإن الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على مقارنة معايير الحاسبة والمراجعة المحلية مع معايير الحاسية الدولية (IAS) ومعاييس المراجعة الدولية (ISA) بالترتيب والدرجــة آلتى تلتيزم بهيا الشبركيات بمعايير المحاسية والراجعة الموضوعة في كل دولة.

ولأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية (IFC) وهي عضو في مجموعة البنك الدولي تشبح أيضا على قواعد حوكمة الشركات وذلك التي تستثمر فيها بممارسة قواعد حوكمة الشركات قواعد حوكمة الشركات مناسبة للمراقبة وتقديم مناسبة للمراقبة وتقديم على نظم داخلية تقارير، وينطبق هذا على

وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

مندوق النقيد الدولي (IMF) بالإصافية إلى مساهمة صندوق النقيد الدولي في مبادرة البنك والقواعد فقد وضع صندوق النقيد الدولي قسواعيد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والتقدية الحكومية.

١ ـ قــانون السـيـاسـات المالية ، .

يشجع صندوق النقد الدولى الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية .

وتؤكد المدونة القسانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة : ..

أ - وضــــوح الأدوار والمستوليات : ـ

يجب التفريق بين القطاع الحكومي و/أو الهيئات التابعة

له هى القطاع العـام وسـائر قطاعات الاقتصاد . ويجب أن تكون أدوار السـيـاسـة والإدارة هى القطاع المـام واضحة ويفصح عنها علانية. كما يجب أن يكون هناك إطار قـانونى وإدارى واضح للإدارة .

ب_توافـــرالملومـــات للجماهير،

_ يجب أن توفسر المعلومسات الكاملة للمسواطنين حسول الأنشطة المالية الحكومسية الماضية والحالية والمتوقعة.

_ يجب الالـتـــزام بنشــــر الملومات المالية في وقتها.

ج - إعداد الليزائيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة : -

سيجب أن تحسسدد وثائق المسياسة الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكيسرى وأسس السياسة المنانية بالاضافه الى المخاطر الماليه الاساسية يمكن تحديدها.

_ يجب تقديم الملومات الخاصة بالمزانية بطريقة

تسمهل تحليل السيناسات وتشجع المساءلة .

- الإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات يجب ان تكون مصحدده بكل وضوح.

- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيشة التشريعية والمواطنين .

د ـ تأكيد النزاهة . ـ

- يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها.

- المعلومات المالية يجب ان تخضع للفحص الستقل .

٢ ـ قانون الممارسات الجيدة حول شفاهية السياسات الثانية والنقدية ، ـ

قام صندوق النقسد الدولى بأعداد قانون المارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، الشفافية الجديدة في القانون على اساسين أولها إلى السياسات النقدية والمالية من المكن أن تصبح اكثر فعالية

اذا ما عرف الماطنين أهداف السباسة وادواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها . وأيضا ألاداره الجيدة تدعو لان تكون البنوك المركسزية والهيئات المالية خاضعة للمسائلة خاصة عندما نعطى السلطات النقدية والمالية درجه عالية من الاستقلالية. وقد وضع القانون في سياق تطوير الماييس وقبواعب الإفصاح العلنى للجماهيس وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية وهي تدعو لدرجه أعلى من الشفاهية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التامين والبنوك المركزية ...الخ .

تهدف أسس منظمة التماون الاقتصادي والتنميية إلى مساعدة الحكومات الأعصاء وغير الأعصاء في المنظمة في جهودها لتقويم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات

فيها .

وهى أيضا تقدم الشورة والاقتراحات للبورصة والستثمرين والشركات والأطراف الأخسيري التير تشترك في عبملينة وضع قبواعب جسديدة لادارة الشركات وقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية يوضع أسسيها على أساس مختلف وجهات النظر من مختلف الدول المتقدمة ولهذا فهي تمثل إجماعا أساسيا حول شروط حوكمة الشركات وتشرح القواعد المعمول بها بدلا من أن تقترح تغيرات جـ ذريه .ولهـ ذا ضان مـبـادئ منظمة التماون الاقتصادي والتتمية تعتبر نقطة بداية جديدة لاختبار إطار عمل سليم في الدولة الناشئة .

أساسى على الشركات التى تتداول أسهمها في البورصة إلا أنها تعتبر مفيدة - إلى الحد الذي يمكن تطبيقها فيه- للشركات التى لا تتداول أسهمها في البورصة مثل الشركسات الخساصة

وهذه المسادئ تركيز بشكل

والمشروعات التى تمتلكها الدولة .

لعل أهم مسيسادي الحسوكسمسة التطوعيية ، هومنا أصدرته منظمية التبعياون والتنميية (OECD) في عمام ١٩٩٩م تحت عنوان (مبادئ حوكمة الشركات Principles of Corporate Gov-(ernance)، وهي ليست الوحيدة ، كما أنها تعمل بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بهاء وهي ليست ملزمة ولاتستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للقوانين والتشريعات الخاصة بالدول الرضتلضة ، وإنما تترك الأمورلكل دولة للاخت يسارمن بيئها وفقا لظروفها الاقتصادية والاجتماعية الخاصة، ويما يتناسب ممها.

تغطى أهداف منظمية التبعياون الاقتصادي والتنميية خمسية جوائب رئيسية وهي :_

- ١) حقوق المساهمين .
- ٢) الماملة المتكافئة
 المساهمين .
 - ٣) دور أضحاب المصالح.
 - ٤) الإفصاح والشفافية .
- ٥) مستوليات مجلس الإدارة .

المبدأ الأول :

حقوق المساهمين : ينبغى إن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين .

- ١- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على مايلى : _
 أ) تأمين أساليب تسجيل الملكنة.
- ب) نقل أو تحسويل ملكيسة الأسهم .
-) الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب ويصفة منتظمة.
- د) المشاركة والتصويت في الاجتماعات المامة للمساهمين.
- هـ) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - و) الحصول على حصم من أرياح الشركة .
 - للمساهمين الحق في المساركة، وفي الحصول على معلومات كافية عن القسرارات المسسلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها:
- أ) التحديلات في النظام

- الأسساسى أو فى مسواد تأسيس الشركة أو فى غسيسرها من الوثائق الأساسية للشركة.
 - ب) طرح اسهم إضافية.
- ج) أية تعاملات مالية غير
 عادية قد تسفر عن بيع
 الشركة .

٣ ـ ينبغى أن تتاح للمساهمين

فرصة الشاركة الفعالة
والتصصيويت في
الاجتماعات العامة
للمساهمين، كما ينبغي
إحاطتهم علما بالقواعد،
التي تحكم اجتماعات
الساهمين، ومن بينها

قواعد التصويت :

أ - يتمين تزويد المساهمين بالمعلومات الكاهية في التوقيت المناسب، بشان تواريخ وأماكن وجداول أعدامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشان التحاد قرارات بشائها أتخاذ قرارات بشائها خلال الاجتماعات.

ب _ يجب إتاحة الضرصة المساهمين لتوجيه أسئلة إلى مسجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جسداول أعسمسال الاجتماعات العامة، على أن توضع حدود معقولة لذلك .

ج - ينبسفى أن يتسمكن التصويت الساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة

الهياكل والترتيبات المياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن الرأسمالية التي تمكن المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتاسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها .

ه ـ ينبغى السماح لاسواق
 الرقابة على الشركات
 بالعمل على نحو فعال
 ويتسم بالشفافية.

٦ ـ بحب ضمان الصياغة الواضحة والافصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق راس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية، مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتمرف على السارات المتاحة لهم . كما أن التعاملات المائية ينبغى أن تجرى بأسمار مفصح عنها، وإن تتم في ظل ظروف عسادلة يكون من شانها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفثاتهم li-dis.

 ٧ ـ يجب ألا تستخدم الأليات المضادة للاست حواذ لتحصين الإدارة التنبيذية ضد المساءلة .

٨ ـ ينبغى أن يأخذ المساهمون
 ومن بينهم المستثمرون
 المؤسسون - في الحسيان
 التكاليف والمنافع المقترنة
 بممارستهم لحقوقهم في

للمساهمين:
يجب أن يكفل اطارحوكمة
الشركات المعاملة المتكافئة
لجميع المساهمين، ومن بينهم
صفار المساهمين والمساهمين
الأجانب كما ينبغى أن تتاح
لكافية المساهمين قرصا
للحصول على تمويض فعلى
في حالة انتهاك حقوقهم .وأن
يتم محاسبة كل من قام
بانتهاك هذه الحقسوق،أو

 ١ ـ يجب أن يعامل المساهمون المنتسمون إلى نفس الفششة معاملة متكافئة .

٢ - ينب في أن يكون

ممارستها، وخداع المساهمين،

وذلك علة النحو التالي -:

للمساهمين - داخل كل فئة - نفس حقوق التصويت . فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على الملومات . المتوحة لكل من فئسات المساهمين وذلك قبل قيامهم

بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغيرات مقترحة فى حقوق التصويت موضعا لمملية تصويت من جانب المساهمين.

 " _ يجب أن يتم التصدويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متمق عليها مع أصحاب الأسهم.

أ ـ ينبغى أن تكفل العمليات والإجـــراءات المــــصلة بالاجــــماعــات العــامــة للمساهمين العاملة المتكافئة المساهمين حما يجب الا تسـفر إجـراءات الشركة عن صعوية أو عن ارتفـاع في تكلفة عملية التصويت.

ه _ يجب منع تداول الأسهم
 بصورة لا تتسم بالإفصاح أو
 الشفافية.

ا _ ينبسغى أن يطلب من أم يطلب من أعسناء مجلس الإدارة أو المدرين التتفيذين الإقصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

البدأ الثالث

دور أصبحناب المصنالح في

حوكمة الشركات . ـ

يجب أن ينطوى إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق اصحاب المصلحة كما يرسيها القانون، وإن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصبحال المصالح في العمل وتحقيق الاستدامة المسروعات القائمة على أسس مالية سليمة . وهو يتضمن مايلى :-

ا _ ينبخى أن يعسمل فى اطارحوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المسالح التى يحميها القانون. ٢ _ حينما يحمى القانون حقوق أصحاب المسالح فان أولئك ينبخى أن تتاح لهم فرصة الحسول على تعويضات فى حالة انتهاك حقوقهم.

" ـ يجب أن يسسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لشاركة أصحاب المسالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء

٤ ـ حينما يشارك أصحاب

المسالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فسرس الحسمسول على المعلومات المتصلة بذلك. المدأ الرابع

الإفصاح والشفافية ا

ينبغى أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإشصاح الدقيق وهى الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة الموقف المسائل المتصلة الموقف المسائل المائلية، وأسلوب ممارسة السلطة يتمين أن يتضمن بذلك العديد من المناصسر أهمها مايلى: -

ا ـ يجب أن يشتمل الإقصاح
 ولكن دون أن يقتصر على
 الملومات التائية : ـ:

النتائج المالية والتشغيلية
 للشركة .

_ أهداف الشركة .

حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويب - أعيضاء ميجلس الإدارة،

- اعتصاء متجلس الإدارة، والمديرين التنفيي حدين الرئيسين، والمرتبات والمزايا المنوحة لهم.

عوامل المخاطرة المنظورة .
المسائل المادية المتصلة
بالعاملين وغيرهم من
أصحاب المصالح.

ـ هياكل وسياسات حوكمة الشركات .

٧ ـ ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإهصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإهصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة .

٣ ـ يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدفيق الخارجى والموضوعى للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية .

 ينبسفى أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانيسة حصول مستخدمى المعلومات عليسها هى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

المبدأ الخامس مسئوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يتيح إطار حوكمة

الشركات الخطوط الإرشادية الامستبراتيجيبة لتبوجينه الشركات، كما يجب أن يكفل المتسابعية القنصالة لللادارة التنفيذية من قبل مجاس الإدارة وأن تضمن مسالة محطس الإدارة من قصيل الشركة والمساهمين ويمعنى أخر أن يحتوى على مايلي -: ١ - يجب أن يعلم أعلضاء محجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أمياس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد الطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

٢ - حينما ينتج عن قرارات مسجلس الإدارة تأثيـــرات متباينة على مختلف فثات المساهمين، فإن المجلس ينبغى أن يعمل على تحقيق الماملة لجميع المساهمين.
٣ - دحب إن بضيم، محلس

" ـ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القبوانين السارية وان يأخسن في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

£ - يتعين أن يضلع مجلس

الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

أ - مسراج هسة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، ولموازنات السنوية، وخطط النشاط، وإن يضع أهداف الأداء وإن يتابع التنفيذ وإداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشسراف على الإنفساق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ، ويع الأصول.

ب - اختيار المسئولين التفييين وتقرير التفييين والمربي المرتبات والمزايا المنوحة الهم ومتابعتهم وأيضا - حينما يقتضى الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

ج - مراجعة مستويات مرتبات ومرتايا المستولين التنفيذين وأعضاء مسجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمى والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

د ـ مـــــ ابعـــة وادارة صــور تعــارض المصـالح المخــتلفــة بالنسـبــة للإدارة التنفـيــنية

ومجلس الإدارة، والمساهمين ، ومن بين تلك الصدور : إساءة استخدام أصدول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوى صلة .

ه: صمان سلامة التقارير المحاسبية والمائية للشركة، ومن متطلبات ذلك : وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقبابة الملائمة، ويصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المائية، والالتزام القوانين .

و_متابعة فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

ز _ الإشراف على عملية الإضراح والاتصالات.ويما يعنى ذلك من ضرورة تحقيق الإفصاح والملانية والشفافية، وتأكيد المعرفة والملوماتية.

٥ ـ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة، وان يجرى ذلك ـ بصفة خاصة _ على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية .

أ ـ يتـعـين أن ينظر مسجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعـضاء غـيـر التنفي يذين النين يتـصـفون بالقدرة على التقييم المستقل المرابعة للأعـمال حينما تكون هناك ومن تلك المسئوليات: التقارير المالية، وترشـيح المسئوليان أتتفيدين ، وتقرير مكافـات أعضاء مجلس الإدارة .

ب ـ كى يتحقق الاصطلاع بتلك المسئوليات، يجب أن يكفل الأعضاء مجلس الإدارة إمكانيسة الحسسول على المعلومات الدقييقية وذات الصلة في الوقت المناسب .

القصل الرابع

المايير الهنية للمراجعة الداخلية :

المراجعة الداخلية هي وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفسحص وتقويم أنشطتها المختلفة مساعدة المستولين داخل الشركات هي القيام بمسؤليتهم بدرجة عالية من بمسبؤليتهم بدرجة عالية من

الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتسورة والتسورة التسلمات التي نتعلق بالرقابة فحصها. وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات في أصولها، وتضيف قيمة أصولها، وتضيف قيمة وتحسين فعائية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة في الشركات .

وتمارس المراجعة الداخلية كوظيفة داخل الشركيات المختلفة وتمارس أنشطة المراجعة الداخلية في بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية ، وفي شركات تختلف في غرضها وحجمها وهيكلها التنظيمي وشكلها القانوني ، وعلى الرغم من أن مده الاختلافات قد تؤثر على ممارسة المراجعة الداخلية في البيئات المختلفة ، فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود معايير مهنية تحكم ممارسة للراجعة الداخلية في الشركات المختلفة .

يتطلب وضع معايير مهنية متسقة للمراجعة الداخلية ضرورة أن تبنى على أمساس إطار عام واضح يحدد المبادئ الأساسية التى تحكم مهنة المراجعة ويمكن أن يساعد هذا الإطار كل من إدارة المنشأة والمراجعين الداخليين في إضافة قيمة لعمليات المنشأة وتحسينها.

يبدأ الإطار المام بتحديد

طبيعة المراجعة الداخلية ، ودورها ، ونطاقــهـا شي الشركات ، وتنبع المراجعة الداخلية من الوظيفة الرقابية للإدارة ومن ضسرورة تدعيم الحبوكسمة في الشبركيات الختلفة ، وهي تهدف إلى تقويم الجوانب الرقابية في الشركات بما يساعد الادارة في إدارة المخاطر وتحسين أداء وظائفها المختلفة . وتمتير المخاطرة النسبينة للأنشطة المختلفة هي التعامل الأستناسي البذي بؤثر في توجيبه وظيمة المراجعة الداخلية ، ويؤثر الاستقلال النسبى للمراجعين الداخليين عن الوظائف الأخرى داخل

الشركات في الموضوعية والوضع الوظيفي اللازمين لأداء مسئولياتهم بفعالية.

وترجع بداية الاهتمام الهنى بالراجعة الداخلية إلى إنشاء مجمع المزاجعين الداخليين في المنافقة إلى إنشاء في الولايات المتصحدة الأمريكية، وهذه الخطوة يمكن اعتبارها الخطوة الأساسية في مجال التجسيد عيث ساهم منذ إنشائه في تطوير المراجعة الداخلية تطوير المراجعة الداخلية والساع نطاق الانتضاء

وتعتبر أحد الجهود الفعالة لمجمع المراجعين الداخليين غلى صمعيد التطوير المهنى للمراجعة الداخلية قيامه بوضع مجموعة من معايير الأداء المهنى للمسراجسعة الداخلية .

ولقد تضمنت المعايير وصفا لطبيعة الراجعة الداخلية ينص على "أنها وظيفة تقييم مستقلة لخدمة التنظيم عن طريق فحص وتقييم أنشطته

المحتلفة ، وهدف المراجعة الداخلية هو مساعدة اعضاء التنظيم في تنفيذ مسئولياتهم بشاعات وذلك بترويدهم بالبيانات والمعلومات التحليلية وعصمل الدراسات وتقديم المشورة والتوصيات المناسبة بصدد الأنشطة آلتي يتم مراجمتها".

وتشكل معايير الأداء المهنى المراجعة الداخلية التى اقرها المجمع المقاييس والقواعد التي يمكن بواسطتها تقييم عمليات وخدمات قسم الراجعة الداخلية .وكذلك فأنها تهدف إلى بيان كيفية الداخلية كما يجب أن يكون طبقا لما تم الإجماع عليه و وممارسيها .

مسجساييسرالأداء المهنى للمراجعة الداخلية :

لقد تضمنت معايير الأداء المهنى للمراجعة الداخلية خمس مجموعات رئيسية على النحو التالى:

١ ـ معايير خاصة بالاستقلال

. independence , _iall

٢_معاب خاصة بكفاءة professional pro- الأداء المهنى ficiency

٣ _ نطاق العمل

work scope of

٤ ـ معايير خاصة بتنفيذ أعمال الراحمة-Work Per formance of Audit

ه ـ مـمـاييـر خـاصــة بإدارة العمل في قسم المراجعة الداخلية

Internal Audit Department of the Management

١٠٠ مـماييـرخياصـة بالاستقلال المهنى :independence

• ۱۱ الركز التنظيمي -or gan izational statusبيجيب أن يتمتع المراجع الداخلي بمكانة تنظيمية تسمح له بالقيام بإنجاز الأعمال والمستوليات الخاصة به بحرية.

objectivity: الموضوعية يجب أن لا يرتبط الراجع الداخلي بأداء أي عمل يقوم هو بمراجعته .كما يجب أن يكون موضوعيا في حكمه

على الأشياء من خلال قيامه بمراجعتها.

۲۰۰ معاسر خاصة بكفاءة : professional الأداء الهني proficiency

staffing التيكيل ٢١٠ يجب أن تقدم التأكيدات على آن الكفاءة الفنية والخلفية التبعليمية للمراجعين الداخليين مناسبة للمراجعات التي يقومون بها .

٢٢٠ المسرفسة والمسارات والتدريب : يجب أن يتوافر في قسم الراجعة الداخلية المعرضة والمهارات والتدريب اللازم لتنفيذ مسئوليات المراجعة المناطة به .

• ٢٣٠ الإش____راف - super vision: يجب أن يتسوافسر الإشراف على تنفيذ المهام من قسم المراجعة الداخلية.

٢٤٠ الالتــزام بالمــابيــر الأخلاقية للمهثة والمابيس الموضوعة للتصرف .

۲۵۰ پیجب أن پتسوافسر لدی المراجع الداخلي المسرفية والمهارات والقدرات الأساسية اللازمسة لأداء المراجسسة

الداخلية .

٢٦٠ العلاقات الانسانية والاتصال :بجب أن بتوافر لدى المراجع الداخلي المعرشة والمهارات والقدرات المتعلقية بالعلاقات الإنسانية والاتصالات الفمالة والمهارات في التعامل مع الأفراد.

٢٧٠ التعليم المستمر :يجب على المراجعين الداخليين الحافظة على الستوى التنافسي لعلوماتهم الفنية .

٢٨٠ بذل العثابة المنبية Due: Professional Care!ن بيدل القسدر الكافي من العناية المهنيسة أشاء أداء عسمليات المراجعة الداخلية.

: scope of نطاق المهال ٢٠٠ work

يجب أن ينصب في فحص وتقييم مدى كفاية وهاعلية نظم الرقابة الداخلية للتنظيم وتقييم مستوى الأداء في تنفيذ المسثوليات المخصصة لتحقيق الأهداف والمهام المحددة، ولذا ضهم يضومون بالأعمال التالية

٣١٠ مراجعة مدى الاعتماد

وسلامية المعلوميات : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى الاعتماد ومدى سلامة المعلومات المالية والتشفيلية، والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتقرير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المختلفة.

۲۲۰ التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والأحجراءات والقصوانين والأنظمينة : يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة للتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجسسراءات والقسوائين والأنظمسة ذات التاثير الهام على أعلمال النشأة والتقرير عن ذلك.

٣٢٠ حماية الأصول: يجب على المراجبين الداخليين فنحص مندى كشاية وسنائل الحسافظة غلى الأمسول وحمايتها من كافة أنواع الخسأثر.

٢٤٠ الاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد ، تقييم

مدى اقتصاديات استخدام

الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاية هذا الاستخدام.

۲۵۰ تقییم مدی تحقیق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعية للعجمليات التشفيلية.

٤٠٠ معايير خياصة بتنفيذ

أعمال الراجعة: -Per formance of Audit Work بحب أن تتخصمن أعسال الراحمة تخطيط الراجمة وضحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج ثم القبيام بعملية المتابعة ،

٤١٠ التـخطيط، يجب أن يقسوم المراجع الداخلي بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة.

٤٢٠ هجمي وتقبيم الملومات: يجب على المراجـــمـــين الداخليسين جسمع وتحليل وتفسير الملومات والحصول على الأدلة الكافية التي تؤيد نتائج المراجعة .

٤٣٠ توصيل النتائج: يجب على المراجسمسين الداخلين

التقرير عن نتائج أعمال المراجعة.

٤٤٠ المتسابعسة ، يجب على المراجمين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة على ضيوء نتائج الداحعة.

٥٠٠ معايير خاصة بإدارة العمل هَى قسم الراجعة الداخلية Management of the Internal Audit Department:

مدير قسم الراجعة الداخلية هو المستول الرئيسي عن الأداء السليم تقسم الراجعة الداخلية.

١٥ الأهداف والسلطات والمستوليات ، يجب أن يكون ثدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومستوليات قسم المراجعة الداخلية.

٥٢٠ التحطيط ، يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم.

٥٣٠ السياسات والإجراءات:

ضرورة هيام مدير قسم المررق هيا المراجعة الداخلية بوضع السياسات والاجراءت المكتوية لتوجيه المراجعين التابعين له هي تحديد مستقوليات واعمالهم .

٥٤٠ يجب على مسدير المراجعة الداخلية وضع برنامج لاخستسيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم .

٥٥ المراجعون الخارجيون: على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية .

0 . • محددة الأداء: يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم المراجعة المداخلية .

الفصل الخامس

طبيعة خدمات الراجعة الداخلية :

طبيعة الراجعة الداخلية ، تتحدد طبيعة المراجعة الداخلية بالدور الذي تؤديه في تدعيم الوظيفة الرقابية

لادارة المنشاة ، وتتضع أهميتها بصورة خاصة من الاتجاه المتسزايد خسلال السنوات المشر الأخيرة والذي ينادى بضرورة تحسين الأداء الرقابي للإدارة وعلى الإدارة والمن الإدارة والمن الاتجاء إلى ثلاثة عبوا الاتجاء إلى ثلاثة عبوا لل في المناب وإقلاسها ، فشل المنشات وإقلاسها ، والتغيرات في البيئة النظامية والتي عمل فيها المنشات.

ويبلاحظ فني البستوات الأخيرة ظهور المديد من حالات فيشل المنشات-خصوصا تلك الحالات التي انهارت فيها شركات عمالاقة. وليفيت ذليك انبطيار المستثمرين والشرعين، والساحثين وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد ، وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التي تتناول أسباب انهيار هذه المنشات، وخلصت إلى أن السبب الرثيسي هو ضعف الأداء الرقابي فيها نتيجة وجود قصور في استقلالية

مجلس الإدارة، أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية.

من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة تفييرا في أنماط الملكية _ خصوصا في شركات الساهمة - نتيجة تحول ملكية الأسبهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية سثل صناديق الاستثمار، والبنوك، وغيرها. وأدى ذلك إلى تركيلز الملكيلة فى يد عـــدد قليل من الستثمرين الذين اصبح لهم تأثير فبعبال على المجلس الإدارة ، ويـــدا هــــؤلاء المستشمرون ينادون بضرورة التخبير في المواصفات الإدارية والإجراءات الأساليب الرقابية التي تستخدمها النشات بما يحقق الحماية لصالحهم ،

وادت هذه التطورات في بيشة الأعمال إلى ظهور الصاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين في المنشات المخستلفية ، ولعل من ابرز

مظاهر التغير في البيئة النظامية التي تعمل فيها المنشات والدراسات التي أثرت فيها ما يلي:

ا ـ مسدور تقصوير لجنة تريدواى في عصام ١٩٨٧ م والذي وضع المصديد من القش في القوائم المالية، ولتحسين الرقابة والأداء الرقابي في المنشآت، وينادى التقرير بضرورة تحسين الأداء الإدارى، ووجسود لجسان مراجعة مستقلة وفاعلة، وإشراف دقيق للجان المراجع الخارجي والمراجعين.

٧ - ضحور تقرير اللجنة المنبثة عن الجمعية الوطنية لديرى الشركات في عام ١٠٠٠ م والذي يتعلق بلجان المراجعة المراجعة لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين في الأداء الرقابة والإشراف على أمواق المراجعة الرقابة والإشراف على أمواق الما الما الولايات المتحددة

التوصيات التى قدمتها هذه اللجنة وتم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠ م .

٣ ـ صدور عدد من التوصيات لمهد المراجعين الداخليين في ابريل ٢٠٠٢م والتي قسيمت إلى سسوق الأوراق الماليسة منوودك والتي تضمنت الرقابي، والإقصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نقام الرقابة الداخلية في الشركة، والإيقاء على، الداخلية على إن توفر لها الداخلية على إن توفر لها الموارد الكافيية والأفسراد المادر.

صدور قانون ساربانیس اوکسسلی عن الکونج رس
الأمریکی فی منتصف عمام
الامریکی فی منتصف عمام
فی الشرکات الامیلاقة والذی
وضع عددا من القواعد التی
یجب أن تلتزم بها شرکات
المساهمة من حیث ضرورة
إنشاء لجان المراجعة فی
المرادرة کل شرکة بإصدار
الزام إدارة کل شرکة بإصدار
الزام إدارة کل شرکة بإصدار

السنوى يؤكد مسئولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرأقاية الداخلية، وتتفيذه بضاعلية .مع التأكيد على استقلالية لجان الراجعة .

وتبين هذه الدراسيات والقرارات والقوانين أهمية تحسين الأداء الرهابي في المنشات بصيفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية عن ادارة المنشاة.

وتلعب المراجعة الداخلية دورا هامسا هى تحسسين الأداء . الرقابى فى المنشأة المختلفة. ويتخسمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى: أ) متابعة، وتقييم وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة فى المنشأة .

الالتسزام بالسياسات، والنظم المطبقة . والإجراءات، والنظم المطبقة . ج) يوهر المراجعون الداخليون تأكيد للمسجلس، وللجنة المراجعة، والإدارة العليا بان المخاطر تتم السيطرة عليها،

ب) الفحص والتحقق من

وان الأداء الرقابي في المنشاة قوى وفعال .

 د) عندما تكون هناك شرصة للتحسين داخل المنشأة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسسين العسمليسات، والسياسات، والإجراءات.

 هـ) يمكن إن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشفيلية لتحسين ضاعلية وكفاءة عمليات المنشأة.

يجب أن تسلعك إدارة

المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة في تحسين ،عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنشأة، وذلك باستخدام مسدخل منتظم يمكن من تحسقيق أهداف المنشأة . وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عسادة عسمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة التي يجب مراجعتها .

أولا: إدارة الخاطر؛

الساعد المراجعة الداخلية
 وادارة المنشاة بتحديد وتقويم
 المجالات الهامية التي تكون

عرضة للمخاطر، والساهمة في تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة.

 ٧ - يجب إن تتسابع إدارة المراجعة الداخلية وتقوم فاعلية نظام إدارة المخاطر بالمنشأة.

٧ ـ يجب إن تقسيم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم مجالات التعرض للمخاطر والتي تتعلق بحوكمة المنشاة وعملياتها ونظم المعلومات فيها، وذلك من حيث:

 أ ـ نزاهة الملومات المالية
 والتشفيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب ـ فعالية وكفاءة العمليات التشفيلية.

ج ـ حماية الأصول.

د _ الالتـــزام بالـقـــوانين والتشريمات و العقود.

عد القيام بعمليات است شارية، يجب على المراجعين الداخليين تقويم المخاطر التى تتسسق مع أهداف العملية، وأن يكونوا على حدر من إمكانية وجود أي مخاطر مهمة أخرى.

٥ ـ يجب على المراجع أن يضمن المعرفة التى اكتسبها من العمليات الاستشارية بالمخاطر في عملية تحديد وتقويم مجالات التعرض للمخاطر المهمة في المنشاة.

تقويم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية :

ا يجب أن تقسنوم إدارة المراجعة الداخلية، في ضوء المراجعة الداخلية، في ضوء كشاعة وقاعلية الجوانب الرقابة على المنشاة وعملياتها ونظم المعلومات فيها .ويجب أن يتضمن ذلك:

أ ـ نزاهة المعلومات الماليسة
 والتشفيلية وامكانية الاعتماد عليها.

ب ـ فعالية وكفاءة العمليات التشفيلية.

ج ـ خماية الأصول.

د ـ الالتـــزام بالـقــوانين والتشريعات والعقود.

٢ ـ يقسوم إدارة المراجسهسة
 الداخليسة بفسحص كسفساية
 وفساعليسة نظام الرقسابة

الداخلية بفرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفس تأكيبا معقولا بان أهداف المنشاة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية ويكفاءة وتعتير الرقباية كباهبية إذا قيامت الإدارة بالتخطيط وتصبميم الأنظمة الرقابية بطريقة توفر تأكيدا معقونة بان أهداف المنشحاة سحوف يتم تحقيقها بكفاءة وبطريقة اقتصادية .ويلى ذلك تحقيق التكامل بين المفساهيم، والأنشطة، والأشهاص بالطريقــة التي تمكن من تحسقسيق الأهداف الموضوعة. ضادا تم القيام بتحسميم النظام بطريقة مناسبة، وثم تتفيد الأنشطة الخططة كما هو محدد لها . فانه من الطبيعي أن تتحقق النتائج المتوقعة.

اليتم توفير التأكيد المقول عندما تتخد إجراءات بتكاليف مسمقولة اجسل الانحسرافسات في حسدود المستوى المسموح به .ويفيد ذلك، في منع الأخطاء المهمة أو والأعمال غير المشروعة أو

اكتشفها وتصحيحها خلال مدة ممقولة .ويجب ان تؤخذ الملاقة بين التكلفة والمنفعة في الاعتبار عند تصميم الأنظمة الرقابية .إذ يجب موازنة الخسارة المتوقعة المرتبطة بأى تعرض للمخاطر بالتكاليف اللازمة للرقابة عليها .

يتـمـثل الفـرض من فحص فاعلية نظام الرقابة الداخلية من تحديد ما إذا كان النظام الرقابة في تحديد ما إذا كان النظام الرقابة فمالة عندما تدير الإدارة الأنظمة الرقابية معقولا بان أهداف المنشاة سيتم تحقيقها ويتضمن ذلك: ومــقـارنة الأداء ومـراقبته، ومــقـارنة الأداء الفــهلى بالمخطط بصـــورة دورية، وتؤيق هذه الأنشطة لتوفير تكيد إضافي بان الأنظمة تمل كما هو مغطط لها .

ثالثا ، تقويم جودة الأداء،

الفرض من فحص جودة
 الأداء هو تحديد ما إذا كانت
 أهداف المنشاة قسد تم

تحقيقها، ويجب ان يتحقق المراجعون الداخليون من مدى تصقق الأهداف التشفيلية ومدى اتضافها الموضوعة، ومدى اتضافها مع أهداف المنشاة ككل ويتضمن ذلك التحقق من تحقيق الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية والتى تتمثل في :

- ١ _ صحة واكتمال البيانات.
- لالتزام بالسياسات،
 والخطط، و الإجراءات ،
 والنظم، والتعليمات.
 - ٣ ـ حماية الأصول.
- الاستخدام الاقتصادى
 والكفء للموارد المتاحة.
- م. تحقيق الأغراض المامة والأهداف الخـــاصـــة الموضوعة للممليات أو البرامج.
- ١ ـ يجب على المراجسين الداخليين فحص صحة اكتمال البيانات المالية والتسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها.

معلومات من اجل اتخاذ القسرارات، والرقسابة، والتقسيد بالمطلبات الخارجية .ولذلك، يجب على المراجعين الداخلين فحص أنظمة المعلومات، وكلما كان ذلك ملائما، تحديد:

أ - ما اذا كانت السجلات والتسقيلية تحتوى على والتشفيلية تحتوى على معلومات دقيقة، ويمتمد عليها، وفي التوقيت المناسب، وكاملة ومفيدة.

ب ـ مدى كضاية وضاعلية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير.

٣ ـ يجب على المراجـ عين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الالتزام بالسياسات، والخطط، والإجراءات، والقوانين، والتعليمات التي قد يكون لها تأثير مسهم على الأعمال والتقارير، وإن يحددوا ما إذا كانت المنشاة قد التزمت بذلك.

وتقع مسئولية وضع هذه

الأنظمــة على عــاتق الإدارة .ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت هذه النظم كافية وهمالة، وما إذا كانت الأنشطة مـحل الراجعة تلتزم بمتطلباتها.

٤ ـ يجب على المراج عين الداخليين فحص وسائل حماية الأصول، وكلما كان ذلك ملائما، التحقق من وجدود الأصول ويجب على المراجعين الداخليين في حص الوسائل المستخدمة لحماية الأصلول من الأنواع المستخدمة لحماية

المختلفة من الخسائر مثل خسائر السرقة، والحريق، والحريق، والأنشطة غير المشروعة، والتحريض إلى العدوامل المسيونة ويجب على المراجعين الداخليين، عند تحققهم من وجنود الأصول، استخدام إجراءات مراجعة ملائمة.

ه ـ يجب على المراجـ عـ ين
 الداخليين تقويم كفاءة
 استخدام الموارد المتاحة
 للمنشاة وتكون الإدارة

مسئولة عن وضنع معابير للتـشـفـيل لقــيـاس الاستخدام الاقتصادى الكفاء للمـــوارد في الأنشطة المختلفة .وتكون هذه المعابير مكتوية بشكل رسمى للرجوع إليها عند الحاجة .ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن الداخليون مسئولين عن تحديد ما اذا كانت:

 هناك مسايير تشغيل وضعت لقياس الكفاءة والاستخدام الاقتصادي.
 ممايير التشغيل مفهومة

٢ ـ معايير التشغيل مفهومة
 ويتم الالتزام بها.
 ٣ ـ الانحرافات عن معايير.

تشفيل يتم تحديدها، وتحليلها، وابلاغها الى المسئولين عن اتخساذ خطوات تصعيعية.

٥ ـ الخطوات التصحيحية قد
 تم اتخاذها.

- يجب على المراجسهين
 الداخلييين فيحص
 العمليات التشفيلية
 والبرامج لتحديد ما ادا
 كانت النتائج تتمق مع
 الأهداف العامة والخاصة

الموضوعة، وما اذا كانت العمليات او البرامج تتم تنفيذها كما هو مخطط لها .

٧ ـ تقع على الإدارة مسئولية وضع أهراد عامة وأهداف خاصة للعمليات التشغيلية والبرامج، ووضع وتتفييذ إجراءات رهابية، وتحقيق النتائج التشغيلية أو ويجب على المراجد عين الداخليين تحديد ما أذا المامة والخاصة تتوافق مع أهداف المشاة وما أذا كان قد تم الالتزام بها.

٨ ـ تقع على عساتق الإدارة العليا مسسولية وضع معايير لتحديد ما أذا والاهداف الخاصة وتم الحامة تحقيقها ويجب على المراجمين الداخليين تحديد ما أذا كانت هناك معايير موضوعة .فأذا كان الأمر كذلك، فيجب على المراجمين الداخليين كان الأمر كذلك، فيجب على المراجمين الداخليين على المراجمين الداخليين الداخليات

للتقويم إذا أعشرت كافية. امسا إذا لم تضع الأدارة مصابيس او اذا كانت المايير في راي المراجمين الداخليين غير كاهية، فانه يجب على المراجعين الداخليين التقريرعن هذه الحبيالات الي الستويات المناسبة من الادارة وبالاضبافية الى ذلك، قد يقوم المراجمون الداخليون بالتوصية باتخاذ إجراءات ملائمة ويتسسوقف ذلك على الظروف وفي حالة عدم وجود معايير كافية، فانه يمكن للمراجحين الداخليين المساعدة في صياغة معايير يعتقدون بكفايتها للقيام بعملية مراجعة، او تكوين راي، وإصدار تقرير عن تحقق الأهداف العامة والخاصة الموضوعة.

٩ ـ يمكن القيام بتقويم مدى
 التحقق الأهداف العامة
 والخاصة لعملية تشفيلية
 أو برنامج بالكامل أو
 بجزء منها شقط. وقد

تشمل أهداف المراجعة تحديد ما اذا كانت:

 الأغراض العامة والأهداف الخاصة التي وضمتها الإدارة لعملية تشفيلية او برنامج مقترح، او جديد، او موجود كافية وواضحة وقد تم تبليغها بطريقة

 ب) العملية التشغيلية او البرنامج يحقق مستوى النتائج الاولية او النهائية المرغوب فيها.

مناسية

ج) العوامل التي تعوق تحقيق الاداء المرضى قــــد تم تحديدها، وتقويمها، والسيطرة عليها بطريقة ملائمة.

د) الادارة قسيد نظرت فى
البدائل المختلفة التوجيه
العملية التشغيلية او
البرنامج بما يحقق نتائج
اكثر فاعلية وكفاءة.

هـ) العملية التشفيلية او البرنامج يكمل، او يكرر، او يتداخل، او يتعارض مع عمليات تشفيلية او برنامج أخرى.

و) الأنشطة الرقابية لقياس تجقيق الأهداف المامة والخاصة والتقرير عنها قد تم وضعها وإنها كافية. () المملية التشغيلية أو البرنامج يتفق مع والإجسراءات، والخطط، والتعليمات والتعليمات .

الداخليسين إبلاغ نتسائج المراجعية إلى السيتيوي المناسب من الإدارة . ويجب أن يذكر التقرير الماييس التي وضمتها الإدارة والتي استخدمها المراجعون الداخليون، والإقصاح عن عدم وجود أو عدم كفاية أية معايير كانت هناك حاجة إليها. وإذا كان المراجعون الداخليون قد صاغوا معايير يمكن بواسطتها قياس تحقق الأهداف العامة والخاصة، فيجب أن يذكر التقرير بوضوح ان المراجعين الداخليين قد قاموا بصايغة المابير ثم يعرض بعد ذلك نتائج

المراجعة.

الداخليين تقديم مساعدة الداخليين تقديم مساعدة للمديرين الذين يقومون بوضع الأغراض العامة والأهداف الخاصية، كانت الاهتاب الأساسية ملائمة، وما إذا كانت قد استخدمت معلومات دقيقة وملائمة، وما إذا كانت قد أدخلت على العمليات التشغيلية أو البرامج إجسراءات رقابية مناسبة .

رابعا : الحوكمة :

- ا _ يجب أن تقصوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحركمة في المنشأة وتقديم التوصيات تحقيقها للأهداف التالية:
- . تدعيم فواعد السلوك والقيم الناسبة في النشاة .
- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشاة والساعلة التنظيمية فيها.

- تبليغ المعلومات المتعلقة الرقابة المحاطر وفاعلية الرقابة للمستقل الإدارية المناسبة في المنشاة.
- المسبه في المساه.

 تنسيق الأنشطة وتوصيل الموامات بضاعلية بين مجلس الإدارة والمراجمين الداخليين وإدارة المنشاة.

 يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخليسة في المنشأة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك في المنشأة وما ونطبيق، وفاعلية من المداف
- ٣ _ يجنب ان تكون أهداف الممليات الاستشارية مستسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشاة.

ويرامج وانشطة.

خلاضة البحث

للحوكمة إطار عام تتكامل فيه كافة جوانبها وهو ما جعل من الحوكمة تياراً متدفقاً ، قوى الفساعليسة في الإقتاع به، ويمفاهيمه، وأن تتضمنها المسديد من المؤتمرات ، والندوات، والاجتماعات،

والنشيرات ، والتقيارير، والخطابات، والمحادثات ... فقد خرجت الحوكمة من بين أوضاع وتناقضات الأزمات المالية التي أجتاحت المالم بكاملة ، خلال المقد الأخير من القبرن العبشبرين ، والتي بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض ، والذي ظهر جليا وواضحا ما بين انتهاز الفرص الاستشمارية السائحة في الأسواق ، وما بين أخلاقيات الممارسات الواجية التطبيق والذى اظهرتة حوادث كثيرة أصابت العديد من الشركات ، واظهرت كيف أصابها القساد ، ومناخ اللامستولية ، ومدم وجود ثقافة الالتزام، ومنا أدت إلينه أزمنات الديون المتمشرة ، وتمشر الشسركيات والبنوك ، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، وما ظهر من ممارسات خناطشه من جانب أصحاب الملاقة في الشسركسات والمؤسسسات

كل هذا وغسيسره أوجب استخدام (الحوكمة) كعلاج ، وأداة ووسيلة معالجة متعددة

والبنوك.

المجالات ومتعددة الجوانب ، والتى تحتاج التعرف عليها حيث يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة للحوكمة ، ومختلفة ، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة ، تجمع بين كل منها لتؤثر هي الأخر، وتعمل على تحتيق المدافها جميعا ، ويشكل مايلي:

المجال الأول مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام.

المجال الثاني - مجال تحسين الشفاهية وتحقيق الوضوح.

المجال الثالث _ مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة.

المجال الرابع - مجال توفير عناصر الجذب الاستثماري المحلي والدولي.

المجال الخامس ـ مـجال تحقيق المدال على قدم الماواة.

المجال السادس _ مجال تجسين الأداء .

المجال السابع ـ مجال زيادة

الفاعلية والاهتمام .

أما بغ صدوص المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات، تبين الدراسات والقرارات والقوانين أهمية ضرورة تحسين الأداء الرقابي في المنشات بصيفة عامة، وشركات المساهمة بصفة خاصة، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابي كلما انفصلت الملكية

عن إدارة المنشاة.
وتلعب المراجعة الداخلية دورا
هامسا هي تحسسين الأداء
الرقابي هي المنشاة المختلفة،
بالإضافة أن إدارة المراجعة
الداخلية تقوم بتقويم عملية
الداخلية تقوم بتقويم عملية
وذلك هي تحقيقها لاهداف
وذلك هي تحقيقها لاهداف
ومبادئ حوكمة الشركات.
ويتضمن الدور الذي يلعبه
المراجعون الداخليون ما يلي:
المخاطر وأنظمة الرقابة هي

ب) الفحص والتحقق من الالتزام بالسيات،
 والإجراءات، والنظم المطبقة.

ج) يوفر المراجعون الداخليون تأكيداً للمسجلس، وللجنة المراجعة، والإدارة العليا بان المخاطر تتم السيطرة عليها، وإن الأداء الرقابي في المنشاة قوى وفعال.

للتحسين داخل المنشأة، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين المسمليات، والسياسات، والإجراءات.

د) عندما تكون هناك فرصة

 ه) يمكن إن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب والتشغيلية لتحسين ضاعلية وكضاءة عمليات المنشأة.

بالإضافة إلى أنه يحب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشئة بالتقويم، والمساهمة في تحسين عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة في المنشأة، وذلك باستخدام مسدخل منتظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عسادة عسمل إدارة

آلتى يجب مراجعتها .وفى مجال حوكمة الشركات :

ا _ يجب أن تقصوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة في المشاة وتقديم التوصيات المناسبة

بشأنها، وذلك في تحقيقها

للأهداف التالية : ـ تدعيم قبواعيد السلوك والقيم الناسية في النشاة.

- التأكد من فأعلية أداء إدارة المنشأة والمساءلة التنظيمية فيها.

- تبليغ الملومات التعلقة بالمضاطر وضاعلية الرضابة للمستويات الإدارية المناسبة في النشاة.

تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين المجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشأة.

٧ ـ يجب أن تقسوم وظيفة الإدارة الداخلية في النشاة بتقويم تصميم، وتطبيق، وفاعلية قواعد السلوك في النشاة وما يتملق بها من أهداف ويرامج وانشطة .
٣ ـ يجب أن تكون أهداف

العمليات الاستشارية متسقة مع القـيم والأهداف العبامــة للمنشاة ،

وختاما أرجو أن أكون قد وهقت في إلقاء الضوء على الراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية.

مراجع البحث

- حوكمة الشركات دكتور معسن أحمد الخضيرى - حوكمة الشركات من إمعدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ۲۰۰۲م

- مـــفــاهيم وأســاليب المراجــعـــة الداخلية

دکتور وجدی حجازی

- مشروع مساييس المراجقة الداخلية من إصدارات الهيشاة السمودية للمحاسبين القانونيين ٢٠٠٤م

معاييرالاداء المهنى هى المراجعة الداخلية من إصدارات مجمع الراجعين الداخليين الأمريكي:

مجموعة مقالات في حوكمة الشركات من اصدارات منوقع حوكمة الشركات (شبكة الإنترات) و ورقة عمل قسواعد إدارة الشركات .

د شهيرة عبد الشهيد إدارة البحوث بيورصتا القاهرة والإسكندرية

معضل مقترط التقييم الأبدل المتجازل الطرائف المراجعة الداخلية بدنائلات الاعطال في خيل ليطال صوطعة التتريطان

(رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة)

مقدم من الباحث / عاطف محمود أحمد هليل مراقب بالجهاز المركزي للمعاسبات

استُلماكَ لما سيق نشره في العدد السابق

رابعاً ؛ الهندسة العكسية لإدارات المراجسمسة الداخليسة بمنشسات الأعمال:

أصبحت الحاجة ملحة إلى ضرورة إجراء الهندسة المكسية (إصادة الهندسة) لإدارات المراجعة الداخلية بمنات الأعمال المختلفة بمنا يضمن توهير الاستقلال المطلوب للمسراجسمين الداخليين، من خلال إلزام تلك المنشآت بجعل التبعية الدارات المراجعة التنظيمية لإدارات المراجعة الدارات المراجعة المناسرة إلى لجان الدارات المراجعة المناسرة إلى لجان

المراجعة وليس إلى الإدارة المائية ويكون قرار تعيين مدير إدارة المراجعة الداخلية عن سلطة لجان المراجعة وذلك وفقاً لاشتراطات الهيشة الهنية للمراجعة الداخلية .

ويرى الباحث أن يكون مصدر إمسداد إدارات المراجسمسة الداخلية بالقوى البشرية هو سجلات المراجمين الداخليين بالهيئة المهنية بحيث يكون هناك تنسيق باستمرار بين لجان المراجمة ومديرى إدارات المراجمة الداخلية بمنشآت الأعمال وبين لجنة بالهيئة المهنية المسئولة ويؤكد بالهيئة المهنية المسئولة ويؤكد الساحث على ضرورة إرساء السياسات الكفيلة بدعم

واستقرار الستوي الهني لأفراد إدارة المراجعة الداخلية وذلك من خلال الاستناع عن النظر إلى إدارات المراجعة الداخلية على أنها ممير أو مقر وظيفي مؤقت يمربها بعض المحاسبين بالمنشأة أو أنها مقرعقابي يوجه إليه العاملون المطلوب توقيع شئ من الجزاءات الوظيفية عليهم على أن يتم نقلهم منها مرة أخبرى بعبد انقيضياء مبدة عقوبتهم حيث تمثل هذه السياسات الإدارية أحد جوانب التطبيق العملي ، بالكثير من منشآت الأعمال ولا يخسفي مسا لمثل هذه السياسات الإدارية من آثار سلبية خطيرة على درجة

كفاءة الأداء المهنى لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية ومن ثم لإدارة المنشأة ككل.

حبیث ان ذلک سیمکون مین شبأنه قيبام لجبان المراجعية بدورها القيعيال في منجيال الإشراف على تطوير وتتمية إدارات المراجعة الداخليمة والتحقق من استقلالية وكفأءة المراجعين الداخليين من خلال الإشراف على محاور تخطيط وتنفيذ أعمال إدارة المراجعة الداخلية ومراجعة برنامجها وتقييم نتائج أدائها ومراجعة مقترحاتها وملاحظاتها على كل من : نظام الرقـــابة الداخلية وأنشطة النشأة وذلك من خبلال الاجتماعات الدورية المنتظمة التي تعقدها اللجنة مع مدير إدارة المراجعة الداخلية .

كما أنه من الضرورى تتسيق الخطوط والع<u>الم</u>ات التنظيم عليه بين إدارات المراجعة الداخلية وبين

إدارات التحدريب والتطويس بمنشات الأعسال بحيث تضطلع إدارات المراجعية الداخلية بالقيام بانتقاء المصاور التدريبية المطلوبة لادارات المنشأة الختلفة بهدف تحديد مواطن الضعف والقيصور ومعالجتها وكذا مواطن القوة وتتميتها أو الارتقاء بمستوى أداء بعض الإدارات من خيلال إميدادها بالمحاور التدريبية لأحدث الأساليب والتقنيات الفنية التي تمكنهــا من تطوير مستويات الأداء أو ترشيد التكاليف أو فستح مسجسالات ربحية جديدة للمنشأة . ويؤكد الساحث على ضبرورة

قيام إدارات المراجعة الداخلية بتقديم الاستشارات والبرامج التدريبية التى تساعد إدارات المنشآت على إدارة المخاطر بكفاءة وكذلك المشاركة هي بناء وتطوير قاعدة إدارية وتداول الملومات المالية داخل تلك المنشآت بين إدارات

المراجعة الداخلية وبين كافة الكوادر المحاسبية والإدارات المالية بمنشآت الأعمال بها يحقق مستوى مبتقدم من الالتزام بإطار حسوكسمة الشركات .

خامساً ، الاتجاه المتنامي نحو است خدام القياس المرجعي هي تقييم أداء إدارات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال ،

بعد تحديد أعلى مقاييس أو معاييس أو المعاييس لتنفوق في كل من المنتجات والخدمات جوهر عملية القياس المرجمي ويطلق المارسات أو أفضل أداة كما أداة لا المتحدين الذي يتحقق من خدال المقارنة مع المنشات في هذا المجال وتقوم فاسفة في هذا المجال وتقوم فاسفة القياس المرجمي على أساس المرجمي على أساس منرورة أن يكون الفرد على

الإدراك والتعرف على أوجه قصوره أو ضعفه والاعتراف بأن هناك البعض الذي يمكنه القيام بأداء أفضل منه في العمل وأن يتعلم كيفية هذا الأداء ثم يتولى تنفيذه في عاله .

كما أن القياس الرجعي لا يمكن أن يتم القيام به أو تنفيذه في عنزلة بل يجب أن يتوافق مع أهداف النشاة ويساهم في تحقيق الأهداف المامة للمنشأة حتى يكون وسيلة وأداة ذات ضائدة كما بمتبر القياس المرجعي بمثابة عملية تؤدى إلى تيسير عملية التعلم والفهم للمنشاة وعملياتها بما يمكنها من تحديد العمليات الرئيسية التي تحتاج إلى التحسين والبحث عن الحلول الملائمة والقابلة للتطبيق ممن هم أفضل في الفئة أو الجموعة وذلك من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية للمنشأة .

ويقترح الباحث استخدام أسلوب القياس المرجعي (المقارن) كاداة من أدوات تحسين وتطوير خدمات المراجعة الداخلية بمنشآت الأعمال من خالال الإجابة على الأستلة التالية .

ـ أين نحن بالنسبة للآخرين ؟ ـ ما هى مجالات التحسين المرغوبة ؟

ـ ما هى أفضل المنشآت التى يمكن مقارنة إدارات المراجعة الداخلية بها مع منشآتنا ؟

ويرى أحد الكتاب أن القياس المرجعي هو البحث باستمرار عن أقضل أساليب الأداء المطبقة في المنشآت الأخرى المرجعي شيئين التين هما : المحايير الخداف اعتماداً على الأهداف والتعلم من الأخرين كسايري نفس الكاتب أن القياس المرجعي يقوم على المرجعي يقوم على

بمنشأة أضرى في مسادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو المسادين منحل المسارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء.

ويؤكد البناحث على أن استخدام أسلوب القياس المرجمي (المقارن) بإدارات المراجمة الداخلية يؤدى إلى خلق فيمة للمنشأة وذلك من خلال :.

التركيز على تحديد فجوة الأداء أى الفروق الجوهرية بين أداء إدارة المراجسه الداخلية بالمنشأة وأداء تلك الإدارات بالمنشسآت الأخرى المنافسة لها .

ـ خلق الدافع لدى الماملين بإدارة المراجعة الداخلية نحو خــوض مــجــالات الابتكار والتطوير .

- تحديد الأفكار الجديدة في مجال المراجعة الداخلية والمطبقة بالمنشآت الأخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها .

وضع الأفكار والتطورات المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ للحصول على أداء أفضل للمراجعة الداخلية واتخاذ قرارات رشيدة.

سادساً ، تطوير دور الراجع الداخلي تجسساه الشاخلي تجسساه التشايا التالية ،

شمدت المراحمة الداخلية تطوراً كبيراً خلال العقدين الأخيرين حيث أصبحت تقوم بمراجعة كافة أوجه أنشطة النشاة وقيد تطلبت هذه التطورات في وظيفة المراجعة الداخلية ضبرورة إعادة تأهيل المراجع الداخلي علمياً وعملياً حتى يستطيع القيام بالدور الجديد للمراجعة الداخلية كما أدت هذه التطورات إلى ضرورة أن يكون لدى المراجع الداخلي فهم لطبيعة أنشطة المنشأة التي ينتمي إليها حتى يتمكن من فحص وتقييم هذه الأنشطة الأمسر الذي ترتب

عليسه تطوير دور المراجع

الداخلى بمنشات الأعسال تجاه القضايا التائية ،

مسئولية المراجع الداخلى عن مراجعة الأداء البيش لنشآت الأعمال .

دور المراجع الداخلي في فحص وتقييم جودة أخلاقيات أعمال المنشأة.

مسئولية المراجع الداخلي تجاه تفحص وتقييم جودة أداء إدارة عسلاقات المنشأة . وسيستناول البساحث هذه القضايا كما يلى:

أ-مستولية الراجع الداخلي عن مراجعة الأداء البيش لنشآت الأممال :

تُعد المراجعة البيئية جزء من نظام إدارة المنشاة خيث يتم من خالالها أو بواسطتها الحديد ما إذا كانت نظم الرقابة البيئية الخاصة بالمنشأة كافية وتحقق الانتزام بالمنطابات والسيابات الداخلية .

ويرى الباحث أن المنشات

أصبحت بحاجة إلى أدوات تمكنها من إدارة ما تتعرض له من مخاطر والسيطرة عليها حيث تعتبر المراجعة البيثية وسائدالى فإن المراجعة البيثية تعنى رقابة وتنفيذ البرامج والترامخ والقرارات البيثية .

دواهم المراجعة البيئية في ظل إطار حوكمة الشركات :

هناك عـدة أسبـاب أدت إلى حتمية مراجعة الأداء البيثى بمنشآت الأعمال منها ما يلى :

ا - تجنيب النشات مخاطر الت عسرض لمسقسويات وجسزاءات قسوانين وتشريعات حماية البيئة حيث يعسد ذلك أحسد الدواقع نصو الاهتسام بالراجعة البيئية

٢ ـ تلافى الضغوط المتزايدة
 من جـمـاعـات حـمـاية
 البيئة.

٣ ـ زيادة الوعى البيشي لدى

العملاء والمستثمرين ومستثمرين القوائم المالية فقد أصبح هناك طلب من أصبحال علي المشائح على معلومات عن الأداء البيشة للك المشات حيث أن زيادة ودى إلى تخفيض الأرباح المستقبلية ومن ثم التأثير على الوضع المالي المنشأة.

- الحد من مشاكل التلوث البيش حيث تعد مشكلة التلوث البيش من أبرز المتغيرات التى أدت إلى الاهتمام بمراجعة الأداء البيش .
- اصبح من الضرورى تبنى
 منشــآت الأعــمـــال
 المواصفات المالمية لنظم
 الأداء البيش.
- ٦ ـ تحسين القرارات الإدارية
 حيث أنه كلما زادت درجة
 شــمول المعلومات تم

التـوصل إلى قـرارات أفضل والمراجعة البيئية الداخلية تتميز بأنها تولد بيانات كـشيرة تعـزز من المعلومـات التي على أسـاسـهـا تتـخذ الإدارة قراراتها الرشيدة .

ويرى البعض ويتفق معهم البسساحث أن هناك دواقع داخلية تحو مراجعة الأداء البيش وهي :

- ١ ـ سعى المنشآت تحسورة الحفاظ على الصورة الطيبة أمام المستهلكين والمجتمع ككل.
- ٢ حاجمة المنشات إلى التصرف على الأضرار والمخاطر البيتية والحد منها أو احتواثها .
- ٣ ـ قلق المنشات من عدم
 الالتسزام بالقسوانين
 واللوائح.
- إن موضوعات البيئة يجب
 أن يتم إدارتهـــا مـــثل
 الموضوعات المائيــة من

حيث التنظيم والمراجعة المستمرة من أجل التحسين والجودة .

ويؤكد الباحث على أن حماية البيثة والالتزام بالقوانين البيشية وحصول منشآت الأعمال على شهادات الجودة تعد من أهم مجالات المراجعة المستجدة والتي تعنى هي ذات الوقت الإدارة الرشييدة

ب ـ دور المراجع الداخلي هي في محص وتقييم جودة أخلاقيات أعمال النشأة ،

لا يوجد اتفاق عام بشان مصطلح اخلاقيات المنشأة ولكن يرى أحد الباحثين أنها تشير إلى سلوك المنشأة في شكل قيم ومستقدات اجتماعية راسخة ومعترف بها مصدرها غالباً المقيدة والتقاليد والأعراف والتعاليم المتوارثة والقوانين الملزمة .

به للماملين بالمنشأة والذي يجب أن يعملوا في حدوده ويدون انحرافات عنه وتركز أخلاقيات المنشأة عادة على جوانب الأمانة ، المدالة والشرعية لكل ما تقوم به المنشأة من أعمال والصلة المشتركة بين جميع جوانب سلامة وصحة الأعمال التي سلامة وصحة الأعمال التي تقوم بها المنشأة .

النشأة المدى المقبول والسموح

ويرى الباحث أنه رغم وجود ممايير لتقييم سلامة وصحة أخلاقيات أعمال المنشأة والمعمول بها حالياً إلى حد المنشأة بالمايير الحاسبية المنشأة بالمايير الحاسبية المديرين ومعايير الصحة تعابير ورغاً من الأمان الا أن هذه القيم الحاجات الاجتماعية المتامية المنامية المنامية المديري المنشآت والعاملين بها الحاجات الاجتماعية المتامية المنامية المنامية والمحتم حيث تزايد الاهتمام

بها حديثاً باعتبارها أحد السبل الهامة لعلاج مخاطر المنشأة الأساسية وتفعيل أن صياغتها في صورة دليل رسمى لقواعد الأخلاق يساهم بشكل فحمال في تحسين مستوى التزام منشآت الأعمال بإطار حوكمة الشركات.

ويعبد فبحص المساييسر الأخلاقية للمنشأة عنصرأ أساسيا للبيئة القمالة للرقابة الداخلية وأن وظيفة المراجعة الداخلية في هذا المجال هي تأكيد على وجود المايير الأخلاقية الضرورية والملاثمة بالمنشأة مع التطبيق الضعلى لها ، وأن نتائج التطبيق ملائمة أيضاً حيث يعد وجود معابير أخلاقية فمالة أحد السبل الحيوية لعالج الخاطر الأساسنية كما أن قيام إدارة المراجعة الداخلية بدورها ليبيان مدى الالتنزام بهنده الماييار يمد أداة لتحسين

برنامج إدارة مخاطر المنشأة بصورة سليمة .

جــ مسئولية الراجع الداخلي تجاه فحص وتقييم جودة أداء إدارة علاقات النشأة :

تعد المراجعة الداخلية الأداة الداخلية الضمالة للتأكد من مدى الالتسزام بالإجسراءات والتعليمات التي تساعد في تحقيق الشفاهية المنشودة والتي هي أحيد أهم مبيادي حوكمة الشركات لذا يجب على إدارة المنشأة التي ترغب في التطبيق الفعال لفلسفة الجيودة الشياملة ضيرورة الاهتسمام بالإدارة القسمالة لملاقات المنشأة ومن ثم فقد أثارت أهمية هذا الجال اهتمام أدب المراجعة الداخلية والمسارسين لهسا تحسو مسدي إمكانية توسيع نطاق مسئولية الراجع الداخلي وتطوير دوزه الذي يؤديه للمنشأة بافتراض أن هذا النشساط قسادر على التقرير عن النواحي السلوكية

المختلفة للعناصر الإنسانية بالمنشاة بالأسلوب الذي يساعد إدارة المنشأة هي توجيه السلوك والتنبو باتجاهاته لتحقيق أهداف المنشأة.

ويؤكد الباحث على أن الراجعة الداخلية تشجع على التماون بين أهراد المنشأة كما تعمل على التنسيق بين إدارات المنشأة وأقسامها المختلفة والتغلب على مشكلة الاستثثار بالملومات الخاصة لتحقيق الإدارات والأقسسام مسسالح فردية لها (مشكلة التعظيم الجيزئي للأهداف) ، يممني آخر أن الراجعة الداخلية أصبحت وسيلة لمواجهة التعارض بين القيم الفردية والقيم الجماعية والعمل على تجقيق أكبر عائد ذو منفعة جماعية وذلك من خلال إدارة علاقات المنشأة باعتبارها من المجالات الجسيشة للأداء الإدارى الشامل وأحد اللهام

الحديثة التي تزيد من أهمية

دور الراجعية الداخلية في البيئة الحديثة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك مجموعة من الإرشادات التي تبثل أفضل المقاييس المقترحة لتشييم جودة خساسات الراجعة الداخلية في مجال إدارة علاقات المنشأة وهي :

- أ _ ض_رورة تطوير الراجع الداخلي لمه_اراته هي الاتصال والتمامل مع الأخرين .
- ب صرورة حصول المراجع الداخلى على الدعم والتأييد من المسادر الرثيسية للسلطة بالنشأة.
- جـ أن يكون المراجع الداخلى حريصاً على المحافظة على الشقسة بين أفسراد المنشأة وتحسينها .

ويؤكد الباحث على أن إقامة علاقة فعالة للتعاون مع إدارة المراجعة الداخلية يعد تحدياً جديداً للمسراجع الداخلي ،

يهدف إلى أن يعمل كل من المراجع الداخلى والخساضع للمراجعة والمستفيد منها معاً للتحسين المستمر لظروف العمل في ظل علاقات طيبة ، تؤدى إلى تحسسين نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع الداخلى بموضوعية

- سابعاً ؛ النتائج والتوصيات ؛ (أ) نتائج البحث ،
- ا أن است خدام أسلوب القياس المرجعي (المقارن) بإدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى خلق قديمة للمنشأة ، وذلك من خلال خلق الدافع لدى الماملين بإدارة المراجعة الداخلية نصو خوض مجالات الابتكار والتطوير .

بالقوانين البيئية وحصول منشآت الأعصال على شهادات الجودة تمد من أهم مجالات المراجعة

٢ - أن حماية البيئة والالتزام

الداخلية ومن المجالات المستجدة والتي تعني في ذات السوقست الإدارة الرشيدة لنشآت الأعمال.

٣- إن وجود معايير أخلاقية همالة يمثل أحد السبل المحيوية لملاج المخاطر الأساسية كما أن هيام إدارة المراجمة الداخلية بدورها لينيان مبدئ الالتزام بهذه المايير بعد أدارة لتحسين برنامج إدارة مخاطر المنشاة بصورة سليمة

الله إن إقامة عالاقة المراجعة المراجعة الداخليسة الداخليسة الداخليسة الداخلي المراجع الداخلي والخياصي المراجع الداخلي المراجع الداخلي المراجع الداخلي المراجع الداخلي المراجع المراجع

نواتج أعمالهم مع احتفاظ المراجع السراجع السراجات المراجع المراجع المراجع المراجع المراجعة (ب) توسنات المحث المراجعة الم

ـ ضرورة إضافة محور التقييم الأخلاقي لأعضاء إدارة المراجعة الداخلية بمنشات الأعبال إلى المحاور الأربمة الخاصة بتقييم الأداء المتوازن لإدارات المراجمة الداخلية حنيث بمثل هذا المحور ركناً أساسنتاً هي إطار نجاح إدارات الراجعة الذاخليسة هي تقسديم مستوى متميز من الأداء المهنى في إطار أخلاقي وخيامية إذا ما روعي في بثاثه وتطويره الالتسزام بمبادئ السلوك الأخلافي الستمدة من الشريعية ۲_{۱۱ مر} مرسرورة تشرحه بع ادارات المنظيميات الخبطافية

على التحاقهم بالدراسات العليبا في الجامعات للحصول على الدراسات المتخصصة في المجالات المختلفية وحضور المؤتمرات والسندوات العلمية والبرامج التدريبية والإشتراك في عضوية المجامع المهنية والجمعيات

٣ - ضرورة تطوير المشررات
 الدراسية المجهة للطلاب
 هى المرحلة الجامعية بما
 يساعدهم على الانخراط
 هى سلك المهنة بقــدرات
 تؤهـلهم لـالأداء المهنى
 الحديث

العلمية المتخصصة .

الداخليين في مصيد الداخليين في مصيد الداخليين في مصيد وذلك من خلال التسيق وذلك من خلال التسيق والمحمد والمستحدد وال

المشروعات في البيئة المعاصرة

أبضاً .

د/ محمد الياز

المشروعات في البيئة الجديثة «أمر مختلف تماماً» عن المشروعات في سنوات خلت وأيبام ولت ... ذلك أن البيئة الحمديشة قمد احمرزت ثلاثة متطلبات أساسية هي:

 التوسع في المسرفة البشرية بمعدلات أسية بحيث أصبح المصر كله يوصف بأنه عسمسر المرفة .

٢ تنامى الطلب على المتحدة المتحدة والمركبة سلمية كانت أو خدمية والمتحات التي يتم إعسدادها وفقاً لطلبات ورغبات المميلاء

" تطبور الأست وق وتناف سيتها على المعهد العالمي سواء بالنسبة للإنتاج أو الاستهلاك والاستثمار

وكانت محصلة تلك القوى تطرح على أى مشروع سوالاً أساسياً كيف يتم العمل بنجاح في ظل بيئة تلك احتياجاتها وهذه مواصفاتها:

دمسجت مع المسرضة » ودالسلع المركبة » و دالأسواق المتنافسة » كيف يتعامل معها المشروع ؟

وكان الإبداع ، وإنتاج الأفكار ، والتبق التقنى كانت الإجابات الأساسية التي تطرحها المسروعات الناجحة ... وأضافت إليها أو «فرق العمل» لمواجهة تلك المطلبات.

فقد سمح التوسع المرفى بتزايد التخصصات العلمنية وتنوع الخبرات العملية التي يمكن بها مواجهة ما تتطلبه الحلول

للمشكلات المساحية للتطوير والتنمية والإنتاج والتوزيع مما يساعد على تكوين فرق العمل اللازمة في هذا الصدد.

وقد فرض إشباع الطلب المتزايد على المنتجات المركبة أن يصبح تصميم المنتجات عنصراً متداخلاً ومتكاملاً في نظم الإنتاج ونظم التوزيع ... وأكد هذا التوجه أيضاً الصاجة إلى مواجهة الطلب على المنتجات التي يحددها شكلاً ومضموناً العملاء .

ومن ناحية أخرى فإن الإحسابات على الأسئلة الرئيسية ماذا ومتى واين وكسيف ننتج ونوزع ... أصبحت تتشكل هي ضوء الاختلافات الثقافية والبيئية على الاسواق العالمية وهذا ما أصبح لزاماً على القرارات الإدارية أن تأخسسذه هي الاعتبار عند وضع إجابات

على الأسئلة الرئيسية التي ذكرناها .

ولا يمكن أن تجتمع المعارف التى تتطلبها هذه المناصر فى شخص واحد أياً كان مستوى تعليمه أو ممرفته لذلك أصبح تكوين الرئيسية فى البيئة المعاصرة التى تعمل فيها المشروعات التخاذه القرارات وتتفيذها بالتضارة وفسرق للإدارة وفسرق للادارة وفسرق وهكذا .

وقد فرض هذا العمل
«بمنهج الفسرق أو
المجموعات، الحاجة إلى
مستوى مرتفع من « التسيق
والتعاون » بين مجموعات
من الأفراد لم يعتادوا على
مثل هذا التداخل ولم تعد
«الهياكل التنظيمية »
و«النظم الإدارية » التقليدية
كافية أو ملائمة لإدارة تلك
المسمة التي تتطلبها
المشروعات في البيئة
المسروعات في البيئة

كما أن التجرية أثبتت أن الاستجسابة لكل تلك الك المستجسابة لكل تلك من التطلبات ، " لا يمكن أن من القديم إلى الجديد" ، من القديم إلى الجديد" ، يتم بنجساح ينبغي أن يتم وفقاً لنظام ، ووفقاً لما يعرف بادارة التغيير وهي عملية شاقد ومرهقة لمظم المسروعات سواء في شقه الاستراتيجي أو في شقه التكتيكي .

وهناك أيضاً قدوة المتماعية أخرى هي المنافسة الشرسة بين المسروعات والتي تضع ضغوطاً هائلة على المنظمات لتجعل منتجاتها المركبة متاحة بأصرع ما يمكن ... وهذا يتطلب أن تتخت قل النتائج في وقت الترارات بشكل أسرع وأن تتحقق النتائج في وقت المكاليات كبرى تحمل أقصات حادة على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على الإدارة أن تتعامل معها ... خذ على

سبيل الشال مشكلات الاتصالات فالملومات والمعرفة تنمو بصورة متفجرة وبمعدلات متسارعة إلا أن الوقت المتاح والمسموح به لتحديد المرفة المناسبة وانتقائها واستخدامها يتاقص .

وإشكالية أخرى هي أن تلك القوى تعمل في مجتمع يف ترض أن التقنية والتكنولوجيا يمكنها أن تفصمالا أي شهرو ... والحقيقة إن هذا الفرض يكون صحيحاً بدرجة ممقولة في حدود القوانين الطبيعية الأساسية ... ولا -تكمن الشكلة في هذا الفيرض بنفس درجية تواجسدها في الفسرض المساحب الذي يسسمح للمجتمع بإهمال التكاليف الاقتصادية والاجتماعية المصاحبة للتقدم التقني والتكنولوجي حتى يقع حدث مأسوى يشد انتباهنا لتلك التكلفة مثل حادث مفاعل شيرنويل السدري .

* * * * * * * *

ماذاتعرفعي الناهدة

تقسيم المساس جمال الدين زكى رقيس قطام الشئون المالية الأسبق ببنك التعمير والإسكان

زميلي القارىء

درست مادة التأمين بكلية التجارة جامعة القاهرة في الخمسينيات على بد الأستاذ الفاضل الجليل أحمد جاد عبد الرحمن اثذي كان يشرح المادة باستفاضة حتى أحببتها ، ويعد تخرجي عام ١٩٥٧ التحقت بإحدى شركات التامين الكيرى ، ولحسن حظى أننى عملت تحت رئاسة الأستاذ / محمد أمين الحزاوي الذي منحني فرصة إتمام الدراسات العليبا داخل وخارج الجمهورية .

نبدأ أولأ بتعريف عقد

العَمَّدُ عَبَارَةً عَنْ العَاقَ بِنَ طُّلُرُهُ إِن النظائر فَ الأُولُ وَهُـٰوَ شفركمة الشاميل يتعلهنه بدافع ولبلغ غن النشور إلى الظرفا الثاني في جالة وهنوع خادث

泰 衛 衛 衛 衛 衛

ذلك يدفع الطرف الثاني مبلغاً يجب أن يكون أقل من المبلغ الذي يتحصد الطرف الأول

خلال مدة محددة وفي مقابل

يدفعه للطرف الثاني . . . : ويسمى الطرف الأول في هذه الأحبوال شبركية التبامين أو المؤمن ، ويسمى البلغ الدهوع من الطرف الأول للطرف الثاني قيمة التأمين ، ويسمر المبلغ الذي دفسمسه الطرف الشائن الطرف الأول إقبسط التأمين ، ويسمى البلغ الذي يدشمه الطرف الأول للطرف الشاني في حالة وقوع حادث بالتفويض موضوع التأمين ، ويسمى الطرف الثاني بالؤمن له أو المسماقية ، ويفسوس التفاقد بين الطرفين بالوثيقة **موضواء التأمين** أدالتأمينيات العاملة والشذا أو عا تشفال التي والماحودية المالية عالمة أن تتعامل معها ... خلا على

/ النقل البحري / النقل البري / الســفن / الطيــران ثم الأخطار المختلفة (وهي الأخطار التي لم تذكر فيما سبق وتتمثل في الحوادث الشخصية / السئولية الدنية / خيسانة الأميانة / نقا، النقدية/ إصابات الممل ... (15)

بد تأمينات الحياة : .

وهو الشنامين على جسياة الشيخص لصالحية في حالة الحبيباة أو لصبالح الورثة الشرعيين في جالة الوفاة لمدة متحسدودة وهومسا يستمي بالتسامين المخسئلط ، وهناك أنواع كثيرة من تأمين الحياة منها التأمين على حياة شخصين أو التيامين ميدي الحياة دون تحديد مدة معينة وتختلف مدة تأمين الحياة عن مدأة التأمينات العامنة حيث تكون مندة الشأمينات السامة غالباً ما تكون سنة وتجدد بن ويشيشبرطوني بخضد التبأمين تواهر ميادئ فانونية سبتة يبطل عقد التأمن في حالة عدم توافرها وهي :

ا إل منتهي حسن النية .

٢ - المصلحة التأمينية .

م معدا التعويض. ·

٤ _ الحلول في الحقوق .

ه _ المشاركة في الشأمين أو الاشتراك في التعويض .

٦ - السبب القريب .

هذه المبادئ تطبق على جميع أنواع التأمين فيما عدا مبدأ التعويض والحلول في الحقوق فإنها تنطبق على بعض العقود دون الآخرى.

١ _ مبدأ منتهى حسن النبية :

بحب على كلٌّ من طرفي التعاقد عدم إخفاء أي معلومات جوهرية عن الطرف الآخر فالعقد يصبح باطلاً في حالة ثبوت سوء النية .

فمثلاً في تأمين الحياة بحب عدم إخضاء أي أمراض عن الطرف الأول وفي حسالة التأمينات ألعامة حالة أخفاء العميل أي بيانات خاصة بالتيامين المراد مستسلأ دفض شركات أخرى للتأمين على موضوع التأمين أو أخضاء العميل أن لديه وثائق أخرى تؤمن على نفس الخطر.

٢ ـ مسيداً المسالحة التأمينية :

يجب أن يكون المؤمن له في الشخص أو الشئ موضوع التأمين مصلحة تأمينية فليس من المعقول أن يؤمن شيخص على حياة شخص آخر ليس له

مصلحة في بقائه على قيد الحياة .

كما لا يجوز لشخص أن يؤمن على أي ممتلكات ليس له مصلحة فني بقائها دون تعرضها لأى مخاطر ، كما أنه لا يجــوز التـامين على المحدرات أو البضائع الهرية . ٣-ميدأ التعويض:

في حالة وقوع الخطر فإن التعبويض الذي يلتبزم به الطرف الأول يجب ألا تزيد قيمته عن قيمة الخسارة التي حدثت فعلاً وليس قيمة التأمين بالكامل لأن عقد التأمين ليس مصدر ربح بل يعتبر تعويضاً لما فقد في حالة الخسارة في حدود قيمة التأمين .

ومن الملاحظ أن هذا الميدأ يطبق على جميع العقود فيما عدا عقود التأمين على الحياة والتامين على الحوادث الشخصية ، لأن حياة الإنسان أو أي جزء من أعضاء جسمه لا يمكن أن تقدر بالمال .

وأخيرا أستطيع القول أن مبلغ التمويض في التأمينات العامة يجب أن يكون مساوياً لقيمة الشئ موضوع التأمين قبل وقوع الخسارة وإذا كان مؤمناً دون الكشاية أي أن يكون مبلغ

التأمين أقل من الشيُّ موضوع التأمين فينخفض قيمة في التعويض نسبياً .

٤ _ مبدأ الحلول :

معنى هذا الميدأ أنه إذا تسبب شخص (١) في إحداث ضرر لشخص (٢) هيكون للشخص (٢) الحق في الحصول على تعويض مادي من الشخص (١) نظير ذلك الضرر.

وخطورة هذا المبدأ أنه إذا كان الشخص (٢) المضرور مِؤمِناً لدى شــركــة تأمين فــأنه في هذه الحالة سوف يحصل على التامين من هذه الشركة بالإضافة إلى قيامه بتعصيل مبالغ من الشخص رقم (١) وبذلك يصبح التأمين مصدر ريح وهذا ليس مقبولاً.

لذلك فالحل الصحيح هو أن يحصُّل الشخص (٢) قيمة التعويض من الشركة ألمؤمن بها لصالحه حسب العقد بينهما ، وتحل الشركة محل الشخص (٢) في مطالبته للشخص (١) يما تم سداده وهو ما يسمى بالحلول . وأخيراً يمكن القول بأن هذا المبدأ ينطبق على جميع عقود

٥ _ مبدأ المشاركة في الشأمين أو

مبدأ التعويض .

التأمين التي ينطبق عليها

الاشتراك في التعويض: إذا قام الشخص بالتأمين على الشئ موضوع الشأمين ويظهر ذلك جلياً في حالة الاستيراد من الخارج فالشخص يؤمن على ميا تم استبيراده من الخارج ويؤمن المصدر لحساب الستورد على نفس البضاعة . في منثل هذه الحالات يكون التأمين لدى أكثر من شركة تأمين فنجهد عند وقهوع الخسيارة أنه تسوى المقود على أساس ميدا المشاركة في التحصويض أي أنه إذا وقع الخطر المؤمن ضده في وقت يكون فيه المؤمن له لديه أكثر من وثيقة تأمين على نفس الشئ المؤمن عليه ونفس الخطر فإن نسبة المبلغ الذي ستتحمله الشركة إلى مقدار الخسارة المستحقة يجب ألا يزيد على نسبة المبلغ المؤمن به لدى الشركة على مجموع المسالغ المؤمن بها على نفس الشئ لدى جهيع المؤمنين يصبرف النظر عبًّا إذا كان الناتج من الخسسارة يمكن تحصيله من عدمه ،

أمثلة للمشاركة هى التأمين : نفرض أن مؤمن له لديه عقود تأمين ضد الحريق بيانها كالتالي :

جنیسه ۱۰۰۰۰۰ تأمین لدی شرکیة رقم

(۱) ۲۰۰۰۰ تامین لدی شــرکــة

(۲) ۴۰۰۰۰ تأمین لدی شـــرکـــة (۳)

۲۰۰ ۰۰۰ مجموع الشأمين على

فإذا حدث حريق قدرت خسارته ٢٠٠٠ جنيه فتوزع هذه الخسارة على الشركات الثلاث كما يلى: ما تتحمله الشركة (١)

ما تتعمله الشركة (٢) عا تتعمله الشركة (٢) = ٢٠٠٠٠ ÷ ٢٠٠٠٠

ما تتحمله الشركة (٣) ما تتحمله الشركة (٣)

مجموع الخسارة = ۲۰۰۰ جنيه ٣- مبدأ السبب القريب:

معنى هذا المبدأ أن الشركة تلتزم بدفع التعويض إلى المؤمن له إذا كسان الخطر المؤمن ضده (الحريق مثلاً) هو السبب المباشر لحدوث

الخسسارة بدون حيدوث أو تدخل أي مؤثر خارجي آخر مستقل ، وليس معنى كلمة القريب في الحدوث في الزمن ولكن يقصد بها القريب في السبب ولكى يكون للعميل الحق في الحصول على التعسويض يجب أن تكون الخسارة نتيجة مباشرة وحتمية للخطر المؤمن ضده وأن تكون سلسلة الحسوادث التي بدأها وقسوع الخطر المؤمن ضدة متصلة والعروف أن تطبيق هذا المبدأ صحب جداً من الناحية العملية ويقابله الكثير من الصعاب عند تطبيقه وكثيراً ما يحسم القضاء المنازعات الناتجة عن تطبيق هذا المبدأ.

أمثلة لتطبيق السبب القريب ا

مثلاً في التأمين ضد الحريق ، الوثيقة في هذا النوع تضمن الخسسائر التي تنتج بسبب الحريق فمثلاً قد تسببت المياه التي تستخدم في إطفاء الحريق خسائر سببها القريب هو الحريق ، وعلى الشركة أن تتحمل هذه الخسائر .



اللي بينا أكبر من .. تمويل عقاري

- ٢٥ عام في مجال التمويل العقاري.
- وحدات سكنية وتجارية وإدارية وسياحية بتمويل يصل حتى ٥٥٪.
- أقل سعر فائدة وأقل أقساط شهرية ومضمونة من الناحية القانونية.





www.hdb-egy.com

Housing & Development Bank



بنك الشركة المصرفية العربية الدولية Societé Arabe Internationale de Banque





MasterCard ماستركاره

TYEAR TE _ FTTTTAVO, G

CIVPTPIPOY _ 73VOIPOY

E. OTTINIVY_ONTINIVY

DIVITATOSY_AFTATOSY

CINICIPAL TY. 37PT

. P / EAV . . OY _ EAV1 . V . . .

TATTI -- V_TATTI -- 0:5

C: 7774.73 _ 1774.073 \ 7.

TYTAYATTIG

الآن مع كارت فيمتو كاش من بنك الشركة المصرفية ، يمكنك تحويل نقودك مسن وإلى أسرتك وأصدقائك في كافة أنحاء جمهورية مصر العربية فسي مع عصــر الفيمتو ثانية .

Society Angel Land Street Street

Femto

Femto Cash فيمت كاش

الفروع :

المركز الرئيسي ، ٥٦ شارع جامعة الدول العربية. الهندسين. ت ، ٣٧٦١٦٨٤٣ ا _المندسين ، 1 -14/64 T

٢ _ الدالي :

٤ _ مصر الحديدة : ٥ _المبرغني ١

١٠ _ ٦ آکتوبر ،

٦ _ خان الخليلي (الأزهر ٧_ القطامية :

٨ الشلالات - الاسكندرية ، ٩ _ سموحة _ الاسكندرية ،

١١ ــ الماشر من رمضان ١ ١٢ ـ المامالات الإسالامية ـ بور، ۱۳ _ الشهداء _ بورسعبله ه ١٤ - والنورس - بورسعيد ، ١٥ - الاستثمار - بورسعيد، ١٦ ـ شرم الشيخ ، ١٧ _ المنصورة : ۱۸ ـ السويس ۽

: Naib _ 19

-10/E1YEA-_E1YEV-, --11/ TTTV18 - 37 / TYTO - OT _ TYTO - OT , G J. 30. POTT \ TT. CITATIVITY IT G. 3/7/YYYFFY/PF. 10. / 77.8.77 . 0